



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

WALDENICE PREUSSE REIS

**QUAL É A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA COMO
FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO NOS CORREIOS?**

Brasília
2017

WALDENICE PREUSSE REIS

**QUAL É A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA COMO
FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO NOS CORREIOS?**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações

Orientadora: Profa. Dra. Graça França Monteiro.

Brasília
2017

WALDENICE PREUSSE REIS

**QUAL É A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA COMO
FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO NOS CORREIOS?**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da
Comunicação nas Organizações

Orientadora: Profa. Graça França
Monteiro

Brasília, ____ de _____ de 2017.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

RESUMO

A comunicação interna é primordial em empresas de grande porte, para melhor interação e integração entre empresa e empregado. O trabalho é um estudo que tem por objetivo geral explicar a importância da comunicação interna como ferramenta de gestão em uma empresa como os Correios, de grande capilaridade e abrangência territorial e de pessoas. E como objetivos específicos, analisa a importância do papel da liderança no processo de comunicação. Contextualiza a realidade da empresa e diagnostica os problemas existentes no processo atual de comunicação, por meio de análise de dados de pesquisas qualitativa e quantitativa realizadas com o público interno, realizadas em 2012 e 2016, respectivamente. A constatação é que os empregados das áreas operacional e atendimento dependem dos gestores para receber informações da empresa e que desejam que o gestor exerça esse papel de agente de comunicação junto a equipe, diferentemente dos profissionais da área administrativa que possuem excesso de informações e facilidade para obtê-las. Ao final são apresentadas algumas propostas de melhoria. Algumas irão contribuir para fortalecer o papel do gestor no processo de comunicação, outras irão agilizar a disseminação de informações ou irão oportunizar a participação do próprio empregado como agente de comunicação.

Palavras-chave: Comunicação Interna. Cultura Organizacional. Liderança. Correios.

ABSTRACT

Internal communication is paramount in large enterprises, for better interaction and integration between company and employee. The work is a study whose main objective is to explain the importance of internal communication as a management tool in a company like the post office, high capillarity and territorial coverage and people. Examines the importance of the role of leadership in the communication process. Contextualizes the reality of the company and diagnoses the problems existing in the current process for communication through data analysis of qualitative and quantitative research carried out with the internal public. The finding is that the employees of the operating and service areas depend on managers to receive company information and who want the Manager performs this role as agent of communication with team, unlike the administrative professionals that have too much information and ease to get them. At the end are presented some proposals for improvements. Some will contribute to strengthening the role of the Manager in the communication process, other will expedite the dissemination of information or will provide opportunities for the participation of the employee himself as an agent of communication.

Key words: Internal communication. Organizational Culture. Leadership. Post Office.

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS

Quadro 1: Identidade Corporativa dos Correios – Fonte: Plano Estratégico dos Correios 2020 _____	19
Quadro 2: Efetivo dos Correios – Fonte: Relatório de Gestão de Pessoas de dezembro/2016 _____	20
Figura 1: Imagem do Informativo Primeira Hora _____	23
Figura 2: Imagem do Informativo Rede Gerentes _____	24
Figura 3: Imagem do Boletim Técnico _____	25
Figura 4: Imagem do Número 1 da Revista Correios _____	26
Figura 5: Imagem do Número 2 da Revista Correios _____	27
Figura 6: Imagem do Informativo Correios Informa da Administração Central _____	28
Figura 7: Imagem do Informativo Correios Informa da Regional Acre _____	29
Figura 8: Imagem da Intranet da Administração Central _____	30
Figura 9: Imagem da Intranet da Regional de Brasília _____	31
Figura 10: Logomarca da TV Corporativa dos Correios _____	31
Figura 11: Logomarca da Rádio Corporativa dos Correios _____	32
Figura 12: Mapa Demonstrativo dos Veículos de Comunicação Interna por Regional – Fonte: Relatório do Diagnóstico da Comunicação Interna dos Correios 2013 _____	33
Figura 13: Peça conceito da Campanha Interna sobre Exames Periódicos de 2015 _____	36
Figura 14: Imagem da Peça Conceito da Campanha de Comunicação Interna sobre Gestão do Conhecimento de 2015 _____	37
Quadro 3: Resumo da Pesquisa Qualitativa de Avaliação da Comunicação Interna dos Correios, de 2012 – Fonte: Relatório Final da Pesquisa de Avaliação da Comunicação Interna dos Correios – 2012 _____	40
Gráfico 1: Frequência de leitura do Correios Informa – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _____	44
Gráfico 2: Momento da leitura do Correios Informa – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _____	44

Gráfico 3: Avaliação das informações veiculadas no Correios Informa – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _	45
Gráfico 4: Preferência dos assuntos veiculados no Correios Informa – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _	46
Gráfico 5: Relevância do conteúdo publicado no Correios Informa – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _	47
Gráfico 6: Satisfação com a pontualidade no envio do Correios Informa – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _	47
Gráfico 7: Confiabilidade no Correios Informa – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _____	48
Gráfico 7: Acessibilidade ao Correios Informa – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _____	48
Gráfico 8: Disponibilidade do Correios Informa – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _____	49
Gráfico 9: Clareza do conteúdo publicado no Correios Informa – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _	49
Gráfico 10: Objetividade do conteúdo publicado no Correios Informa – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _	50
Gráfico 11: Periodicidade do Correios Informa – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _____	51
Gráfico 12: Relevância do Conteúdo do Correios Informa – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _____	51

Gráfico 13: Confiabilidade do Correios Informa – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _____	52
Gráfico 14: Acessibilidade do Correios Informa – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _____	52
Gráfico 15: Clareza do Conteúdo do Correios Informa – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _____	53
Gráfico 16: Objetividade do Conteúdo do Correios Informa – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _	53
Gráfico 17: Relevância do Conteúdo do Jornal Mural – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _____	55
Gráfico 18: Confiabilidade do Jornal Mural – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _____	55
Gráfico 19: Disponibilidade do Jornal Mural – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _____	56
Gráfico 20: Clareza do Jornal Mural – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _____	56
Gráfico 21: Objetividade do Jornal Mural – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _____	57
Gráfico 22: Leiaute do Jornal Mural – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _____	57
Gráfico 23: Frequência de leitura do Rede Gerentes – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _____	58

Gráfico 24: Ações e Comportamentos gerados com a leitura do Rede Gerentes – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _____	59
Gráfico 25: Comprometimento do Rede Gerentes – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _____	60
Gráfico 26: Satisfação dos Leitores do Rede Gerentes – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _____	60
Gráfico 27: Prevenção de conflitos proporcionados pelo Rede Gerentes – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _	61
Gráfico 28: Melhoria nos relacionamentos organizacionais com o Rede Gerentes – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _____	61
Gráfico 29: Temas de maior interesse no Rede Gerentes – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _____	62
Gráfico 29: Temas de maior interesse no Rede Gerentes – Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016 _____	63
Quadro 4: Propostas de melhoria e resultados esperados – Fonte: Elaborado pela autora, com base nos autores estudados _____	68

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 COMUNICAÇÃO INTERNA E CULTURA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS, IMPORTÂNCIA, TIPOS DE CI	15
1.1 Cultura Organizacional	15
1.2 Comunicação Interna	17
1.3 O Papel da Comunicação Interna na Cultura Organizacional	19
2 A COMUNICAÇÃO INTERNA NOS CORREIOS	21
2.1 Veículos de Comunicação Interna	24
2.1.1 <i>Veículos Nacionais</i>	25
2.1.2 <i>Regional</i>	36
2.2 Campanhas de Comunicação Interna	38
3 COMO OS EMPREGADOS VEEM A COMUNICAÇÃO INTERNA DOS CORREIOS E QUE EXPECTATIVAS TÊM SOBRE ELA	41
3.1 Pesquisa Qualitativa de Avaliação da Comunicação Interna	41
3.1.1 <i>Roteiro da pesquisa</i>	42
3.1.2 <i>Resultado da pesquisa</i>	43
3.2 Pesquisa Quantitativa de Avaliação dos Principais Veículos Internos	46
3.2.1 <i>Correios Informa</i>	46
3.2.2 <i>Jornal Mural</i>	57
3.2.3 <i>Rede Gerentes</i>	61
3.3 Análise Geral das Pesquisas	67
4 AÇÕES DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA LIDERANÇA, VOZ AOS EMPREGADOS, EMPRESA – EMPREGADOS	70
4.1 Política de Comunicação	72
4.2 Agentes de Comunicação	73
4.3 Portal Corporativo Intranet	79
4.4 Aplicativo para os Empregados	76
4.5 Rádio e TV Corporativa	77
4.6 Liderança	78

CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS	81

INTRODUÇÃO

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, mais conhecida como Correios, é constituída por 117.405 empregados (dados de outubro de 2016), trabalhando em todo o território brasileiro, em mais de 5 mil municípios. A maior parte desse efetivo é constituída de empregados com pouco ou nenhum acesso à rede de computadores internos e às informações que circulam dentro da empresa.

Em pesquisa realizada no segundo semestre de 2012, em todas regionais da empresa, por meio de grupos focais, com empregados da área administrativa, operacional, atendimento e gestores, constatou-se que o público gestor e administrativo tem acesso fácil às informações da empresa e até mesmo em demasia. Ao contrário, o público operacional e atendimento têm dificuldades em receber as informações, bem como interagir com as demais áreas e conhecer melhor a instituição na qual trabalham. Como constatado nessa pesquisa, esse efetivo sente necessidade de receber informações.

Pela abrangência dos Correios, sua grandiosidade – a maior empresa de logística no Brasil e de maior capilaridade – e a diversidade do público, fazer com que a comunicação interna flua é um desafio. A grande preocupação é como chegar a todos com agilidade, sem ruídos, de forma transparente. Encontrar formas para aproximar os profissionais que fazem parte da empresa em seus diferentes aspectos e localidades e ser coerente com o negócio dos Correios.

A comunicação é um dos elementos fundamentais em um ambiente de trabalho, faz parte da vida humana, e tem que ser eficaz para torná-lo favorável ao sucesso de uma empresa.

O interesse em desenvolver o estudo justifica-se pelo fato de a autora trabalhar na área de comunicação dos Correios há 13 anos, sendo 10 na comunicação interna e um na assessoria do Departamento de Relações Institucionais e Comunicação.

O presente estudo se propõe a compreender como ocorre o processo de repasse de informações e a comunicação entre gestores e empregados das áreas operacional e de atendimento, as principais variáveis que influenciam essa situação,

por que essa lacuna está acontecendo e o que poderia ser feito para modificar esta situação, de modo a satisfazer as expectativas e demandas desse efetivo e nivelar informações relevantes sobre a empresa.

Os objetivos do presente trabalho são: explicar a importância da comunicação interna como ferramenta de gestão em uma empresa como os Correios, de grande capilaridade e abrangência territorial e de pessoas; explanar a importância do papel da liderança no processo de comunicação interna; contextualizar a realidade da comunicação interna dos Correios; diagnosticar os problemas existentes no processo atual de comunicação interna entre gestores e suas equipes, por meio de pesquisa realizada anteriormente com grupos focais; sugerir melhorias nos processos da comunicação interna entre gestores e seus subordinados e propor novas formas e canais de comunicação interna para a empresa.

Para alcançar esses objetivos, tomamos como base teorias e experiências retratadas por outros profissionais da área registradas em obras literárias, benchmarking em outras instituições de governo (como Caixa e Embrapa) e informações oriundas das práticas de trabalho da autora do presente estudo, como coordenadora da comunicação interna nos Correios durante 6 anos.

Também se baseia em dados secundários oriundos de pesquisas quantitativa e qualitativa realizadas no período de 2012, em âmbito nacional e regional, para avaliar a comunicação interna na empresa e a forma de disseminação de informações e em pesquisas quantitativa, em 2015, para avaliar os principais veículos de comunicação interna, em âmbito corporativo. As duas pesquisas foram coordenadas pela autora desse estudo, quando gestora da área de comunicação interna.

Espera-se demonstrar com este estudo a importância da comunicação dentro das organizações e como ela pode contribuir para o engajamento dos empregados e aproximação entre eles e a empresa. Trata-se de um estudo que pretende responder a seguinte questão: – qual a importância da comunicação interna como ferramenta de gestão nos Correios? –, e trazer para dentro das corporações a reflexão sobre a importância da comunicação como parte da gestão estratégica, ferramenta principal de trabalho gerencial.

Pelos diferentes aspectos da empresa a ser estudada — Correios —, acredita-se que este trabalho trará ao corpo acadêmico um olhar mais amplo sobre a comunicação com a força de trabalho em seus diferentes aspectos e peculiaridades.

Por sua importância, espera-se ainda que o estudo contribua para o crescimento profissional e ampliação do conhecimento na área de atuação da pesquisadora do trabalho em questão, que há 13 anos é empregada dos Correios, sempre atuando na área de comunicação e, atualmente, exerce a atividade de assessoramento do Departamento de Relações Institucionais e Comunicação, atividade essa que requer um conhecimento sistêmico da corporação e de gestão de comunicação organizacional.

Com isso, entende-se que esse trabalho é oportuno para análise, reflexão e prospecção de novas formas de se trabalhar a comunicação interna em grandes corporações como os Correios.

O presente trabalho foi então estruturado em 4 capítulos.

No primeiro capítulo, apresenta-se conceitos e características da comunicação interna e cultura organizacional, também são apresentados os tipos de comunicação interna e o papel da comunicação interna na cultura organizacional.

O segundo capítulo descreve a comunicação interna nos Correios, como é sua estrutura nacional e regional, como ela funciona e quais veículos existem atualmente.

No terceiro capítulo, são apresentados os resultados das pesquisas realizadas, como os empregados veem a comunicação interna dos Correios e que expectativas têm sobre ela.

No quarto e último capítulo são indicadas propostas para melhoria da comunicação com os empregados, com foco nas lideranças e nas alternativas que possam envolver e dar voz aos empregados, bem como melhorias nos instrumentos de comunicação existentes e sugestões de novos que possam ampliar sua capilaridade, aumentar a agilidade na disseminação de informações, atingindo um maior número de profissionais.

1 COMUNICAÇÃO INTERNA E CULTURA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS, IMPORTÂNCIA, TIPOS DE CI

As empresas, instituições, corporações são organismos vivos, conforme explanado por Kunsch (2003, p. 25), formadas por pessoas que interagem entre si, com suas experiências, sentimentos, cultura e conhecimento, muitas vezes divergentes, mas que precisam estar conectadas e focadas em um objetivo comum. É onde se faz necessário a intervenção da comunicação interna.

A função da Comunicação Interna não é só informar, mas também integrar, motivar, gerar sentimento de pertença nos empregados. Segundo Maria Alzira Pimenta (2009; p.16) “A comunicação é o reflexo da cultura humana, ao mesmo tempo em que possibilita a sua construção e disseminação”. E para isso, faz-se necessário compreender melhor esse universo das organizações e como ele funciona, o que se precisa para fazer com que esse organismo vivo trabalhe em prol desse objetivo comum, de forma harmônica. É importante entender a cultura organizacional.

1.1 Cultura Organizacional

Um dos estudiosos mais relevantes na temática é Edgar Schein. Para ele cultura organizacional “É o sistema de ações, valores e crenças compartilhado que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento de seus membros.” (in Schermerhon, 1999).

Não é muito fácil de se compreender a cultura organizacional, porque ela está sempre evoluindo, devido a fatores internos e externos a organização. Como aponta Marchiori (2011; p. 77) que apesar do conceito de cultura organizacional ser recente – 1980 –, houve em décadas passadas outros pesquisadores dentro da antropologia que a consideraram. Sendo que Edgar Schein (1997) e Joanne Martin (1992) foram os mais significativos.

Os fatores que compõem a cultura organizacional – missão, visão, negócio e valores, ou seja, a identidade corporativa, além dos ritos, crenças e normas – dão referência aos diferentes públicos sobre a conduta ética e a maneira pela qual uma empresa trabalha, conforme Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, p. 43)

Os autores Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, p. 43) entendem que a cultura organizacional é refletida pela forma como o corpo gerencial toma decisões e como os empregados enfrentam desafios. A cultura organizacional orienta as atitudes do público interno e dá forma ao comportamento do grupo.

Segundo Pimenta (2009, p. 107) é muito importante entender a cultura organizacional de uma empresa porque é ela que mostra quem é essa empresa e determina como as pessoas se relacionam, como irão atuar para tornar a missão da instituição algo concreto. É ela que irá fazer com que os empregados tenham sentimento de pertencimento, que se identifiquem com o propósito de existir da organização e se motivem na realização do trabalho.

A cultura organizacional, Pimenta (2009, p. 107), oportuniza ao público externo avaliar as condições em que os produtos e serviços são criados e se tais condições se afinam com seus valores e sua filosofia.

De acordo com Pimenta (2009), uma cultura organizacional forte e transparente, onde a realização individual e a meritocracia estão evidentes, torna a empresa mais competitiva para os negócios. No entanto, quando a cultura organizacional é fraca, é tóxica, onde a rádio-corredor e as fofocas imperam, servindo para questionar ou especular decisões, onde as pessoas e áreas começam a competir umas com as outras, os danos para a empresa são altos e irreparáveis. A partir disso, conclui Pimenta (2009), a produtividade diminui, os empregados ficam desestimulados, deixam de ser engajados e cumprir meta, o absenteísmo aumenta, trazendo prejuízos para o crescimento da empresa, para os negócios e a imagem institucional.

1.2 Comunicação Interna

O público-alvo principal de uma organização são seus empregados. Eles não são apenas responsáveis pela existência de uma empresa ou a força motora para o negócio acontecer, mas também são o reflexo de uma organização. Para Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, p. 59) “A Comunicação com Empregados deve ser entendida como uma competência de gestão e não como uma área ou departamento”.

Esse público deve ser priorizado na comunicação das decisões, das políticas, do negócio. São os empregados que vão executar, são eles que vão mostrar a empresa ao cliente, a sociedade. Empregado bem informado é empregado envolvido, é o formador de opinião, é quem faz a manutenção da imagem e reputação corporativa, afirmam Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, p. 11 a 14).

O processo de comunicação interno deve ser entendido como gestão estratégica de uma corporação, acrescentam Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, p. 11 a 14). Seu sucesso depende da alta direção, do corpo gerencial, e não apenas de matérias frias veiculadas em informativos internos. E essa comunicação deve ser coerente com as ações e atitudes desse corpo de gestão e liderança.

Sobretudo a comunicação com empregado deve ser transparente, não pontuando apenas as questões positivas, mas também as negativas, para se criar um ambiente de confiança e minimizar um ambiente tóxico, com informações importantes circulando pela rádio-corredor, conforme Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, 57).

Hoje, com as inúmeras mídias sociais, o avanço de ferramentas de tecnologia, agilizando o processo de interação entre indivíduos, obriga a alta direção a ser ainda mais ágil em repassar as informações aos empregados, de forma transparente e coerente, de forma a se evitar ou minimizar uma cultura tóxica dentro da empresa, consoante Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, p. 59).

Pesquisas realizadas por consultorias, como relatado por Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, p. 61), mostram que a falta de confiança dos

empregados interfere na produtividade, abala a motivação e traz insatisfação com a empresa.

Várias são as formas de se aplicar a comunicação no ambiente empresarial. A comunicação com o empregado pode ser realizada de forma direta, face a face, sendo essa a melhor maneira. O gestor que tem o costume de se reunir periodicamente com seus subordinados para repassar importantes informações da empresa é capaz de gerar credibilidade. É esse gestor que está no dia a dia com o empregado, é ele que conhece a área e as pessoas. Segundo Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, p. 67) esta comunicação “parece ser a mais efetiva, uma vez que facilita a criação de laços afetivos e efetivos, constrói confiança e uma verdadeira via de mão dupla.”

Conforme Lattimore, Baskin, Heiman, Toth (2012, p. 215 - 2016) a comunicação interna também pode ser feita por meio de documentos administrativos, tais como memorandos, ofícios, relatórios etc., que servem para repassar informações técnicas, orientações de serviço, estratégias de negócios. Para esses autores, eventos, cerimônias, campanhas também são formas de repassar e consolidar a comunicação e o endomarketing, com o objetivo mais de engajamento, construção de conhecimento ou como atitudes de valorização.

Para Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, p. 67), informativos internos são o formato de comunicação com empregado mais conhecido. Os tipos de veículos dependem do tamanho da empresa, do negócio e composição de empregados. A variedade é grande de tipos, desde informes impressos como revistas e jornais, como eletrônicos como newsletter ou e-mail marketing, intranet até tv e rádio corporativa.

A comunicação por meio de veículos internos é a que demanda mais tempo e esforços, necessita de equipe qualificada, mas que agrega menos valor ao resultado, conforme Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, p. 67). Para os autores, a comunicação mais eficaz é realmente a de liderança, é a que realmente importa e é relevante, mas que geralmente fica em segundo plano. Isso muitas vezes ocorre porque os esforços estão em sua maior parte na comunicação por meio de veículos internos e também porque os próprios gestores nem sempre têm habilidade de comunicação e interação com seus subordinados.

Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, p. 67) citam também como parte dos tipos de comunicação a informal, que ocorre espontaneamente entre os empregados – “Algumas empresas a gerenciam, outras a consideram parte da conversa, e um grupo menor a influencia.” Esse tipo faz parte da organização, está presente no dia a dia e não pode ser ignorada e como já citado, quando está inserida num ambiente de fofocas, influencia negativamente na cultura organizacional.

1.3 O Papel da Comunicação Interna na Cultura Organizacional

A comunicação interna tem um papel fundamental na manutenção da cultura organizacional, pois é por meio dela que a cultura é constantemente construída. É uma das ferramentas que a empresa tem para alcançar os empregados na disseminação de seus valores e engajá-los. Por isso, a necessidade da equipe de comunicação e a liderança entender bem como é a cultura organizacional de sua empresa, conforme diz Pimenta (2008, p. 137).

As ações de comunicação precisam estar em sintonia com o contexto social empresarial, interagindo com aqueles que fazem parte da organização. “Observar a produção de cultura é perceber como as pessoas se relacionam, de que maneira pensam, sentem e interpretam diferentes realidades no interior de uma organização”, Marchiori (2011, p. 250).

A cultura é algo compartilhado, é a produção de significados para um grupo de pessoas e a comunicação é quem a compartilha, diz Marchiori (2011, p. 251). A autora observa ainda que:

Quando bem direcionada, [a comunicação] possibilita ao indivíduo a renegociação das categorias, as interpretações e as experiências compartilhadas. Assim, ela implica um modelo construtivista dentro do qual a cultura deve ser continuamente construída por meio da comunicação. (...) Cultura é um processo de construção de significados por meio da interação social, e a comunicação nesse contexto é primordial e natural. (MARCHIORI, 2011, p. 251)

A comunicação interna de uma empresa, independentemente de sua natureza, dimensão ou negócio, não pode ser estanque e sim manter um

dinamismo, conforme Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, p. 99). Os autores ainda afirmam que:

Dada a variedade de interesse dos empregados e as diversas necessidades de comunicação da empresa, é preciso que haja um processo para avaliação constante da relação custo-benefício de manter um conjunto de ações e iniciativas que atinjam o objetivo proposto pela empresa.

É preciso analisar o conjunto de veículos produzidos e ter certeza de que eles de fato apoiam a estratégia da empresa, ao mesmo tempo em que se tornam interessantes e relevantes para os empregados. Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, p. 99).

Dentre as formas, como explanado, a comunicação de liderança exerce um papel importante na propagação da cultura organizacional, pois são atribuições dos gestores e líderes a tomada de decisões, a disseminação de conhecimento dentro da empresa, a gestão dos relacionamentos, em primeira instância. De acordo com Brum (2010, p. 122), mais do que um canal, o líder e a empresa, ele representa a empresa, especialmente para as pessoas da base.

2 DESCRIÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NOS CORREIOS¹

Os Correios tiveram sua origem no Brasil em 25 de janeiro de 1663, são uma empresa pública, 100% brasileira e estão presentes em todos os 5.570 municípios do Brasil. A empresa realiza importante função de integração e de inclusão social, papel indispensável para o desenvolvimento nacional.

Parte da receita dos Correios é monopólio e outra parte é de serviços e produtos concorrenciais, com isso há uma necessidade da empresa se modernizar, criar e disponibilizar serviços de qualidade que correspondam às expectativas dos seus clientes. De acordo com informações de relatórios da empresa, na composição do seu faturamento, 58% da receita são provenientes dos serviços monopolizados (carta, telegrama e correspondência agrupada), de modo que a reserva de mercado desses três serviços é fator essencial para a sobrevivência e para a garantia da universalização dos serviços postais. Os 42% restantes são derivadas dos serviços concorrenciais, como encomendas (SEDEX, PAC) e logística.

Impulsionados pelas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, os Correios iniciaram em 2011 um processo de modernização. Com a sanção da Lei 12.490/11, a empresa teve seu campo de atuação ampliado, podendo atuar no exterior e nos segmentos postais de serviços eletrônicos, financeiros e de logística integrada; constituir subsidiárias, adquirir controle ou participação acionária em empresas já estabelecidas e firmar parcerias comerciais que agreguem valor a sua marca e a sua rede de atendimento.

A partir de 9 de outubro de 2009, os Correios adotaram uma nova Identidade Corporativa, para se adequarem aos novos tempos e melhor se posicionar frente aos crescentes desafios, conforme quadro a seguir:

¹ Os dados citados neste capítulo constam do material institucional no site dos Correios www.correios.com.br, na intranet dos Correios, no Manual de Comunicação dos Correios (MANCOM) e relatórios do Departamento de Relações Institucionais.

Quadro 1: Identidade Corporativa dos Correios

Negócio	soluções que aproximam
Missão	fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo
Visão	ser uma empresa de classe mundial
Valores	ética, meritocracia, respeito às pessoas, compromisso com o cliente e sustentabilidade

Fonte: Plano Estratégico dos Correios 2020

O processo de comunicação interna nos Correios abrange um conjunto de instrumentos, ações e processos destinados à disseminação de informações de forma abrangente que possibilite associar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses corporativos.

A comunicação interna tem como propósito buscar constantemente estabelecer canais que possibilitem a integração entre a direção da empresa e o público interno.

Realizar a comunicação interna nos Correios é um desafio grande e diário, devido à enorme capilaridade da empresa, a forma como é estruturada a comunicação e aos diferentes segmentos de público, com suas limitações de acesso às informações e características de trabalho.

Os Correios passam por um processo de reestruturação, com foco no negócio. Esse processo de mudança vem sendo trabalhado desde o início de 2015 e ainda não foi concluído.

O órgão responsável pela comunicação interna em âmbito nacional atualmente é Departamento de Relações Institucionais (DERIC), vinculado ao Gabinete da Presidência. O DERIC coordena a comunicação interna em âmbito nacional, no que diz respeito a assuntos corporativos. Nos Estados, a comunicação é de responsabilidade das Assessorias de Comunicação (Ascoms). A relação entre o DERIC e as Ascom é apenas técnica, não há subordinação administrativa, ficando a cargo do Diretor Regional nomear o assessor de comunicação regional.

Devido às diferenças estruturais das Diretorias Regionais, em algumas não há o órgão Ascom. Com isso, há uma desigualdade no processo de comunicação interna entre os Estados, no discurso, bem como no formato dos canais utilizados. Não existe padronização dos veículos de comunicação regionais.

As informações corporativas para serem transmitidas a todos os empregados dependem das Ascoms e dos gestores, principalmente os responsáveis pelas áreas operacional e atendimento. São as Ascoms que repassam para os públicos internos das regionais os informativos ou replicam em seus canais as informações enviadas pela Administração Central.

Atualmente, nos Correios trabalham 117.405 profissionais concursados, conforme quadro a seguir:

Quadro 2: Efetivo dos Correios

Segmento: público interno	Quantitativo
Carteiros	59.718
Operadores de Triagem e Transbordo – OTT	13.738
Atendentes Comerciais	26.318
Outros Cargos	17.631

Fonte: Relatório de Gestão de Pessoas de dezembro/2016

Desse efetivo, 15.870 empregados exercem função de gestão na Administração Central e em todas as Diretorias Regionais.

Cerca de 80 mil empregados não têm quase nenhum acesso à rede interna. Os Carteiros e Operadores de Triagem e Transbordo não têm acesso fácil aos meios de comunicação da empresa, por trabalharem na rua ou nas unidades operacionais realizando a triagem dos objetos postais. Já os atendentes comerciais, cerca de 26 mil, que trabalham nas agências, têm acesso restrito à rede.

A comunicação com esses segmentos do público interno depende principalmente do gestor para o repasse das decisões da direção, orientações de serviço, informações sobre benefícios etc. Esse papel dos gestores e líderes é

evidente e necessário, devido a estrutura organizacional da empresa. São eles que estão mais próximos dos empregados, dos clientes e dos fornecedores do negócio. Eles são os principais responsáveis por transmitir os valores e a visão da empresa para os que interagem interna e externamente com ela.

Ao contrário, os empregados da área administrativa têm acesso facilitado à informação e aos canais, a rede e a todos os veículos e documentos da empresa.

Além da disseminação de informações por meio dos informativos, são realizados eventos e campanhas internas. Ações de endomarketing são feitas pela área de Gestão de Pessoas, com a colaboração da área de comunicação no que diz respeito à divulgação, design e sensibilização.

Anualmente, o órgão de comunicação da Administração Central faz um levantamento de necessidades das áreas. Com base nos dados levantados, é feito um planejamento e plano de trabalho, o PAC – Plano de Anual de Comunicação. O PAC é o instrumento norteador das ações de comunicação dos Correios alinhado ao Plano Estratégico da empresa.

Por se tratar de um plano a ser executado ao longo de um ano, as ações previstas eventualmente podem sofrer ajustes, inclusões ou exclusões, desde que baseadas e justificadas de acordo com as necessidades estratégicas da empresa.

2.1 Veículos de comunicação interna

Para cumprir o propósito da comunicação interna - buscar constantemente estabelecer canais que possibilitem a integração entre a direção da empresa e o público interno – os Correios dispõem de canais e veículos de comunicação nacionais e regionais.

Os veículos nacionais são replicados pelo DERIC aos empregados lotados na Administração Central e enviados as Ascoms para que distribuam regionalmente. Em alguns desses veículos há um espaço destinado para inserção de assuntos regionais.

Mesmo com essa possibilidade de inserção de assuntos regionais nos informativos nacionais, as Diretorias Regionais criaram seus próprios veículos, sem padronização de leiaute, discurso e muito menos de linha editorial.

Muitos órgãos da empresa também criaram seus próprios informativos, que na maioria das vezes nem chegam ao conhecimento das áreas de comunicação.

Nos próximos itens, serão descritos os principais veículos de comunicação interna.

2.1.1 Veículos Nacionais

Os veículos de abrangência nacional são o Primeira Hora, Rede Gerentes, Boletim Técnico e a Revista Correios.

O Primeira Hora foi criado, em 2005, para ser, além de um informativo, uma ferramenta de gestão. É um veículo face a face. O informativo é encaminhado ao e-mail do gestor no fim da tarde de segunda-feira, para que na primeira hora de terça-feira o gestor reúna sua equipe e repasse as informações. Esse veículo tem grande importância, pelo seu formato, por sua dinâmica de aplicação e de conteúdo, por proporcionar a interação entre o gestor e sua equipe e por está consolidado dentro a empresa.

Figura 1: Imagem do Informativo Primeira Hora



Devido à dependência que a comunicação interna tem do gestor, foi criado em 2012 o informativo Rede Gerentes. Sua linha editorial foi elaborada para sensibilizar os gestores no seu papel de agente de comunicação com os empregados, bem como fornecer subsídios/informações para tomada de decisões. É um veículo eletrônico, de periodicidade semanal. Tem abrangência nacional. É

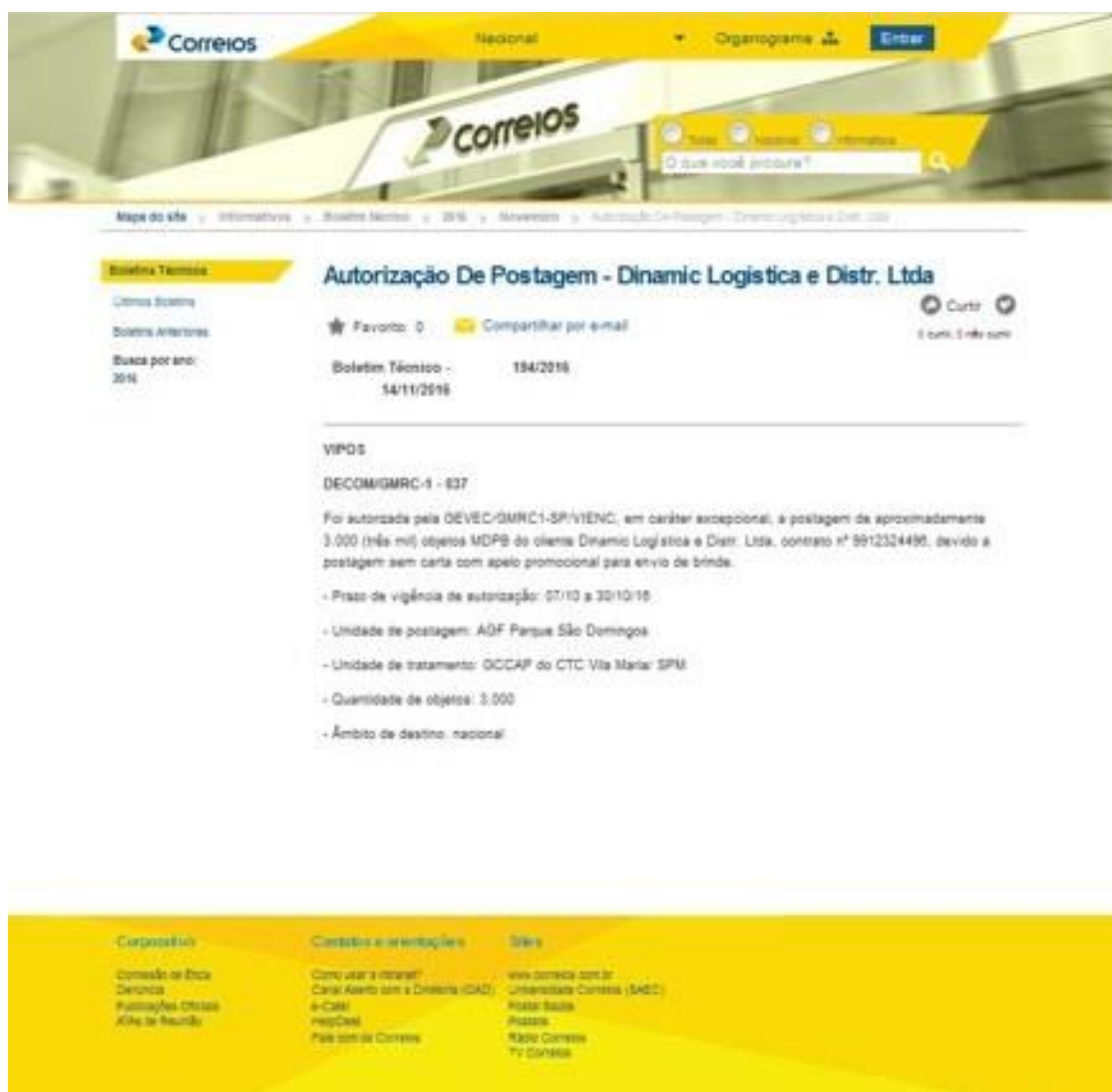
encaminhado a todos os profissionais que atuam como gestores de equipes na Administração Central e Diretorias Regionais (dos níveis estratégico, tático e operacional). As Ascoms inserem seus assuntos regionais e encaminham aos gestores de sua DR.

Figura 2: Imagem do Informativo Rede Gerentes



Informações técnicas e orientações de serviço são disseminadas por meio do Boletim Técnico, veiculado diariamente por meio eletrônico. Esse informativo existe há mais de 20 anos. No início, publicava-se informações de todo gênero e era impresso na reprografia.

Figura 3: Imagem do Boletim Técnico



Em 2014, começou a ser veiculada a Revista Correios, bimestralmente, com 40 páginas de conteúdo nacional e mais 29 encartes regionais. Essa revista é entregue na residência dos empregados. Devido a cortes orçamentários, a Revista não está sendo mais produzida, desde 2015.

Figura 4: Imagem do Número 1 da Revista Correio



Figura 5: Imagem do Número 2 da Revista Correios



Na tentativa de iniciar a padronização dos veículos regionais, foi criada a publicação Correios Informa, direcionado aos empregados com acesso a e-mail corporativo. A maioria das Ascoms aderiu ao veículo. Nem todas seguem totalmente o projeto editorial. Trata-se de um informativo mais pontual, que visa disseminar informações do dia-a-dia: eventos, recrutamentos, cursos, comunicados administrativos etc.

Figura 6: Imagem do Informativo Correios Informa da Administração Central

Correios Informa

Administração Central

Atualizado: 05/06/2019 10:00

Índice

Geral

Serviço de Informações ao Cidadão - de Correios resgataram seus meios, em 15/5, o Serviço de Informações ao Cidadão (SIC), conforme determina a Lei de Acesso à Informação, que em 15/5, a norma estabelece que toda informação produzida ou recebida por órgão público, seja ela de natureza pública ou não classificada como sigilosa, deverá estar disponível em local de fácil acesso, disponibilizando a solicitação.

Gestão de Pessoas

Reembolso Bódi - Serviço antes conhecido como Bódi para cuidar de sua carga, passou a ser o GRSIC Informa. O Reembolso Bódi não será pago ao titular da carga, mas sim ao titular da carga, em caso de sinistro, o próprio titular da carga, mas, por e-mail: Chave@brt.com.br para ler a nota de entrega.

Correios de A a Z

Da distribuição - Próximo correio, em 15/5, será comemorado o Dia das Mães. Um homenagem a elas, os Correios de A a Z, [assuntos/seguranca](https://www.correios.gov.br/assuntos/seguranca). Quer prever o dia mais próximo de uma agência dos Correios?

Qualidade de vida

Saúde da mulher - Atenção para doenças em expansão - O câncer de mama é o câncer mais comum entre as mulheres, apesar de poucas mortes, a ocorrência de câncer também entre mulheres mais jovens. Além disso, o HPV (vírus do papiloma humano) continua presente entre as mulheres, principalmente por causa da falta de acesso ao diagnóstico.

Educação & Desenvolvimento

Recrutamento Interno - Correios a relação de empregos a serem oferecidos para primeira vaga (ordem alfabética) do Recrutamento Interno para Correios e Unidade Operacional - GRSIC/GRSIC.

Segurança da Informação

Grupos de trabalho - O Brasil tem mais de 10 milhões de pessoas conectadas na rede social Facebook. Uma pesquisa realizada pela empresa de segurança Hootsuite e sua parceira TrustArc já mostrou que as informações por compartilhadas. Não é por acaso que se proteger as informações é uma das principais preocupações.

Responsabilidade social e ambiental

Correios - Foi aberta a votação, até o dia 15/5, para a DREB, na UnCorreios, a eleição para a DREB. A votação está aberta para todos os funcionários e colaboradores. A votação é online e anônima, com a possibilidade de votar em até 3 opções. A votação é online e anônima, com a possibilidade de votar em até 3 opções.

Outros Veículos

Intranet regional <ul style="list-style-type: none"> Tudo (com link) para as atividades públicas Tudo (com link) para as atividades públicas 	Informativos regionais <ul style="list-style-type: none"> Tudo (com link) e atividades públicas
Boletim técnico <ul style="list-style-type: none"> Boletim de notícias e atividades públicas 	Intranet AC <ul style="list-style-type: none"> Informações para o pessoal administrativo Informações para o pessoal administrativo
Blog do Presidente <ul style="list-style-type: none"> Blog do Presidente da UnCorreios Blog do Presidente da UnCorreios 	Blog dos Correios <ul style="list-style-type: none"> Blog dos Correios e UnCorreios

Correios

Figura 7: Imagem do Informativo Correios Informa da Regional Acre



Além desses, há o blog do presidente, onde são publicados posts sobre os eventos e ações nas quais o presidente está presente e assuntos de maior

relevância que ele julga ser necessário disseminar na sua fala. Não é muito acessado, por ser na intranet.

Em 2016, foi dado início à implantação de uma nova intranet, padronizada para toda a empresa, com uma arquitetura de informação direcionada a processos e não áreas. Isso ocorre, pois existiam dentro da empresa 26 diferentes intranets. Cada Diretoria com a sua, com leiaute próprio, que pouco ou nada se assemelha à identidade visual da empresa, e são construídas em diferentes tipos de ferramentas.

Figura 8: Imagem da Intranet da Administração Central



Figura 9: Imagem da Intranet da Regional de Brasília



Figura 10: Logomarca da TV Corporativa dos Correios



Em novembro de 2014, foi lançada a TV Correios, apresentando uma nova possibilidade para ampliar, facilitar e dar mais transparência à comunicação com seus diversos públicos.

Transmitida via web e acessada por meio de link no Portal dos Correios (www.correios.com.br/tvcorreios), a TV corporativa compartilha com a sociedade aspectos importantes da empresa, com destaque para seus produtos e serviços. Também serão apresentadas campanhas publicitárias, ações ligadas ao patrocínio esportivo e cultural, projetos de sustentabilidade desenvolvidos e apoiados pelos Correios, entre outros. Todos os vídeos ficam disponibilizados, tendo um espaço específico para o empregado e um aberto à sociedade.

Figura 11: Logomarca da Rádio Corporativa dos Correios



Criada em abril de 2015, está disponível na Internet, por meio do site dos Correios, a programação da Rádio Correios traz notícias de hora em hora, informações sobre produtos e serviços, além da hora certa. São 24 horas de músicas que podem ser acessadas em qualquer lugar com internet. Esse veículo consegue atingir mais diretamente o público da área operacional, segundo relatório de audiência da Rádio Correios de novembro de 2016.

Com a mudança de direção na empresa, a Vice-Presidente de Gestão de Pessoas vem cada vez mais exigindo proximidade com os empregados. Com isso, em 2016, com apoio dessa vice-presidência foi possível a criação de um aplicativo para celular, no qual o empregado pode acessar seu contra-cheque e as principais notícias da empresa.

A equipe de comunicação interna dos Correios constatou que durante o período de Acordo Coletivo de Trabalho a disseminação de informações sobre as negociações trabalhistas, por meio do aplicativo, ficou mais ágil. Segundo informações da área de tecnologia dos Correios, houve cerca de 38 mil download do aplicativo.

O outro avanço foi a implantação da nova intranet, citado anteriormente. O projeto propõe uma maior interação entre as áreas e entre empregados. A primeira etapa do projeto está quase concluída, indo para implantação das páginas regionais, conforme relatório de implantação da intranet Correios da Gerência de Canais.

2.1.2 Regional

O quantitativo de veículos produzidos pelas Assessorias de Comunicação das Diretorias Regionais varia conforme a estrutura de cada uma delas e sua capacidade. Não há uma definição de que tipo, leiaute ou linha editorial a seguir.

Os mapas a seguir demonstram por regional a quantidade e que tipo de veículo cada Ascom elabora.

Figura 12: Mapa Demonstrativo dos Veículos de Comunicação Interna por Regional



Fonte: Relatório do Diagnóstico da Comunicação Interna dos Correios 2013

Durante o período em que estive coordenando a comunicação interna dos Correios, pude constatar que diversidade de veículos produzidos na empresa, principalmente, sem um alinhamento editorial e gráfico, prejudica o processo de comunicação corporativo. As assessorias de comunicação editam as matérias

encaminhada para disseminação aos empregados das regionais, muitas vezes distorcendo o discurso institucional.

Esses veículos, em sua maioria, são eletrônicos, enviados para os empregados que tem acesso a e-mail corporativo, sobrecarregando sua caixa de mensagens e, conseqüentemente, não sendo lido, conforme feedback de empregados a área de comunicação. As informações geralmente são sobrepostas, com riscos de até ter dados divergentes. Os empregados, principalmente os gestores, ficam sem referencial de qual canal procurar a informação que necessita ou se a informação é oficial da diretoria, conforme relatado em pesquisa com grupos focais, em 2012.

Conforme Relatório do Diagnóstico da Comunicação Interna dos Correios, de 2013, a maioria dos veículos, tanto nacionais como regionais, não atingem os segmentos do público interno que a empresa mais necessita proximidade – carteiros, OTTs e atendentes comerciais. Esse é um público muito importante, em que a empresa precisa interagir e informar, pois é o segmento que entra em greve.

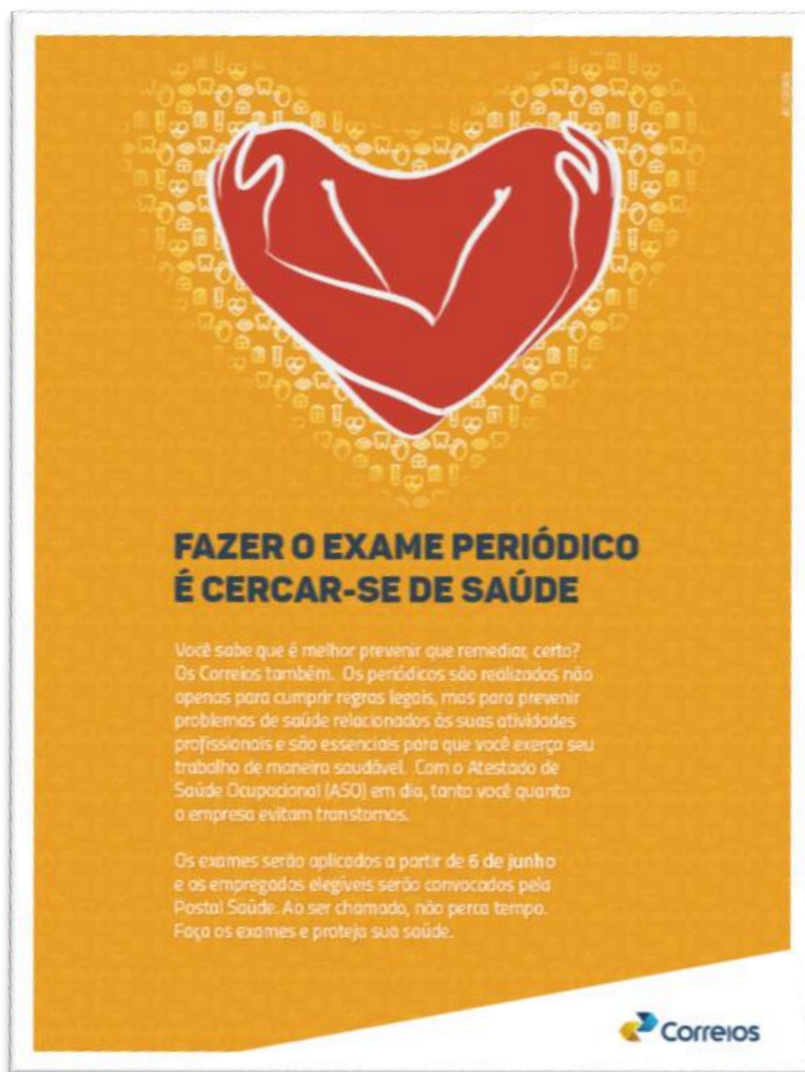
O único canal da empresa que já está devidamente consolidado e dá referencial aos empregados é o Primeira Hora, como indicado na pesquisa com grupos focais, de 2012. No entanto, é um veículo que depende da atuação do gestor para que a informação chegue ao empregado, conforme Manual de Comunicação (MANCOM, mod.). Devido à necessidade de cumprimento de metas, muitos gestores não reúnem sua equipe para repassar essa informação, conforme relatado por grupos focais da pesquisa de avaliação da comunicação interna dos Correios, de 2012, prejudicando o processo de comunicação com os empregados.

2.2 Campanhas de Comunicação Interna

As campanhas de comunicação interna, antes de 2005, eram realizadas por agências de publicidade. Após esse ano, o planejamento, criação e execução de campanhas direcionadas ao público interno passaram a ser realizados por uma equipe própria, constituída por profissionais concursados da área de design e publicidade.

As campanhas buscam sensibilizar e fortalecer o comprometimento dos empregados diante dos assuntos corporativos. São disseminados, por meio das campanhas, diversos temas, tanto de Recursos Humanos como negócios e gestão empresarial.

Figura 13: Peça conceito da Campanha Interna sobre Exames Periódicos de 2015



3 COMO OS EMPREGADOS VEEM A COMUNICAÇÃO INTERNA DOS CORREIOS E QUE EXPECTATIVAS TÊM SOBRE ELA

Duas pesquisas foram realizadas com os empregados dos Correios, em 2012 e 2015. A primeira, uma qualitativa, mais geral, de avaliação da comunicação interna, foi aplicada com grupos focais constituídos por empregados de diferentes segmentos: operacional, atendimento, administrativo e gestores. A segunda, quantitativa, foi mais específica para avaliar os veículos corporativos internos. Foram realizadas em anos diferentes, mas seus resultados são complementares, como pode ser observado da análise de ambas.

3.1 Pesquisa Qualitativa de Avaliação da Comunicação Interna²

Em 2012, foi realizada uma pesquisa qualitativa com empregados, com o objetivo de avaliar a comunicação interna dos Correios. Os pontos observados na pesquisa foram: verificar a eficiência e a qualidade, identificar os pontos fortes e fracos e as expectativas dos empregados; obter sugestões de melhoria; saber se os empregados têm acesso aos meios de comunicação disponibilizados; identificar como é papel das chefias no processo de comunicação, se os meios de divulgação das informações são eficientes e verificar o interesse dos empregados pelas informações veiculadas, se as informações são divulgadas de forma rápida e se a quantidade de informação é adequada.

Os empregados foram divididos em 4 grupos focais (carteiros, atendentes, administrativo e gestores), nos seguintes Estados: Acre, Alagoas, Amazonas, Bahia, Brasília, Minas Gerais, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Rondônia, Santa Catarina e São Paulo Interior.

² As informações referentes à pesquisa qualitativa foram retiradas do Relatório Final da Pesquisa de Avaliação da Comunicação Interna dos Correios, realizada em 2012, pelo extinto Departamento da Gestão Estratégica de Marketing.

3.1.1 Roteiro da pesquisa

a) Informações internas

- 1) Vocês se consideram empregados bem informados? Por quê?
- 2) Vocês acham que isso depende de quem? De vocês ou da empresa? Qual a parte de cada um?
- 3) Como vocês avaliam a comunicação interna dos Correios?
- 4) Qual a importância da comunicação interna?
- 5) Vocês se lembram qual foi a última informação que vocês tiveram conhecimento?
- 6) Como tiveram conhecimento dessa informação?
- 7) Das informações veiculadas, quais são os tipos que despertam mais interesse? Por quê?
- 8) As informações são suficientes?
- 9) Vocês sabem onde encontrar as informações de sua necessidade?
- 10) Na opinião de vocês, existe algum tipo de informação importante e que não esteja sendo divulgada? Existem informações que poderiam ser dispensadas?
- 11) Na opinião de vocês as informações são confiáveis?
- Caso digam que não são confiáveis, pedir um exemplo de informação que foi divulgada e se mostrou errada.
- 12) São motivadoras? Vocês acham que pode mudar a postura dos empregados em relação a alguma coisa?
- 13) Quando vocês recebem as informações, têm chegado a tempo? Já tiveram algum tipo de problema por causa da informação fora de tempo? Exemplifique.

b) Meios de comunicação

- 1) Vocês saberiam dizer quais são os canais utilizados pelos Correios para se comunicar com vocês?
- 2) Qual canal de comunicação melhor lhe atende? Por quê? Existe algum que você não utiliza? Por quê?
- 3) Agora eu vou citar os meios que os Correios efetivamente usam e quero que vocês me digam se recebem as informações através desses meios.
- 4) Vocês se recordam de alguma notícia interna que vocês obtiveram por esses canais?
- 5) Quais vocês preferem? Por quê?
- 6) Algum desses vocês acham que não é eficiente? Por quê?
- 7) Gostariam de receber as informações de outra forma?

c) Pontos fortes e fracos

- 1) Imaginem que vocês são os gestores da área de comunicação. O que vocês fariam de diferente?
- 2) Há algo que possa ser melhorado?
- 3) Quais são os pontos fortes e fracos?

d) Atributos

- 1) Vamos voltar aos veículos e meios de comunicação citados anteriormente: vocês têm alguma dificuldade em relação às informações disponibilizadas nesses veículos e meios?
 - Verificar os seguintes atributos (atualidade, clareza, confiabilidade, motivação, utilidade e integração da equipe)
 - Citar os veículos que não foram comentados, perguntado: Vocês citaram estes veículos, mas não citaram o (dizer o nome), por quê? (verificar se eles realmente desconhecem ou se foi apenas esquecimento)

e) Chefia

- 1) Qual o papel da chefia na divulgação das informações?
 - Verificar se a chefia é dispensável na divulgação das informações. Caso positivo, em que situação.
- 2) Vocês sabem dizer se os gestores repassam informações para a equipe? Como isso ocorre? Que tipos de informação? É frequente?
- 3) A chefia pode ser um meio de divulgação? Em que sentido?

3.1.2 Resultado da pesquisa

Quadro 3: Resumo da Pesquisa Qualitativa de Avaliação da Comunicação Interna dos Correios, de 2012

GRUPOS	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS	DIAGNÓSTICO
CARTEIROS	<ul style="list-style-type: none"> A comunicação oficial é considerada confiável. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de tempo durante o expediente para ter acesso às informações; Falta de máquinas para acessar a rede, que é considerada lenta; A comunicação não é transparente em relação a alguns assuntos como PLR e ACT; Gestores filtram as informações. 	<p>Não se sentem bem informados, pois são dependentes do veículo Primeira Hora e há ruído na comunicação com a chefia;</p> <p>Para muitos carteiros, o gestor é a única fonte de informações.</p>
ATENDENTES COMERCIAIS	<ul style="list-style-type: none"> É considerada confiável; 	<ul style="list-style-type: none"> Poucos têm acesso (falta de computadores); 	<p>Para esse grupo, a comunicação é</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Linguagem clara. Ressalva: PLR e ACT; • Há veículos suficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tempo durante o expediente para ter acesso às informações; • Informações defasadas: clientes têm acesso a informação a respeito de novos produtos/serviços e reajuste de tarifas antes do empregado. • Chefia ineficiente no repasse das informações. 	indispensável, mas se consideram mal informados. Na opinião deles, a comunicação depende muito da empresa e as informações relativas ao seu trabalho chegam atrasadas.
ÁREA ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • É considerada confiável; • Linguagem clara, adequada e objetiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muitos filtros; • Informações enviadas por material impresso chegam defasadas. • Falta agilidade na comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esse grupo se considera bem informado, apesar de acharem a comunicação da empresa lenta. • Sentem falta de informações sobre as estratégias da empresa e não sabem onde buscar mais dados/ conhecimento.
GESTORES	<ul style="list-style-type: none"> • É considerada confiável; • Linguagem de fácil entendimento e frequência adequada; • Quantidade de veículos é suficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Há gestores que não repassam informações; • É defasada para a tomada de decisão; • Há setores fora do processo; • Comunicação é considerada lenta devido aos problemas tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentem falta de informações sobre os processos de mudança e na empresa e de sua modernização.

Fonte: Relatório Final da Pesquisa de Avaliação da Comunicação Interna dos Correios - 2012

Os grupos foram unânimes na opinião de que a empresa tem veículos suficientes, que a comunicação corporativa é confiável e que as informações úteis na maior parte. No entanto, os computadores insuficientes, a rede é lenta, falta tempo para buscar informações, há uma dependência da chefia na comunicação, há

falta de conteúdos técnicos e também existem informações repetidas nos diferentes veículos.

Existem alguns pontos importantes a serem destacados. Em relação aos veículos a Intranet e o Primeira Hora foram considerados mais eficazes, sendo necessária a reestruturação da Intranet e uma possível extranet, para que seja possível ter acesso às informações fora da empresa. O Primeira Hora é visto como uma oportunidade de integração, quando é feito da maneira proposta. Nem todos os gestores aplicam esse veículo conforme metodologia proposta. Jornal Mural foi o pior avaliado, em relação ao conteúdo.

Os empregados da área operacional e atendimento desejam outras opções de acesso às informações devido à dificuldade de estrutura (poucas máquinas, rede lenta) e falta de tempo no horário de trabalho. Eles têm dificuldade em encontrar as informações quando surgem as dúvidas – em relação aos produtos, serviços e manuais. Os atendentes tomam conhecimento de muitas informações por meio do público externo.

O papel da chefia é visto como fundamental para todos os grupos. O gestor é decisivo no processo de comunicação, principalmente para os públicos da área operacional e de atendimento.

A informação técnica é muito valorizada por todos os grupos e a comunicação não é motivacional de maneira geral.

Os gestores querem informações estratégicas, querem saber sobre o futuro da empresa e desejam ser melhor abastecidos para a tomada de decisão.

Para todos os assuntos que não são comunicados de maneira clara são sobre PLR — Participação nos Lucros e Resultados, e ACT — Acordo Coletivo de Trabalho.

3.2 Pesquisa Quantitativa de Avaliação dos Principais Veículos Internos³

Canais de comunicação efetivos se transformam em ferramentas para combater rumores, construir sinergia, melhorar o clima organizacional, e, conseqüentemente, contribuir para os objetivos estratégicos da empresa.

Foi aplicada entre fevereiro e março de 2016 uma pesquisa para avaliar os principais canais da empresa: Correios Informa, Jornal Mural e Rede Gerentes. O método da pesquisa foi quantitativo, incluindo perguntas abertas, por meio de questionários eletrônicos.

Desta forma, além de uma análise estatística dos dados, pôde-se coletar percepções e sugestões dos empregados em relação aos canais de comunicação interna.

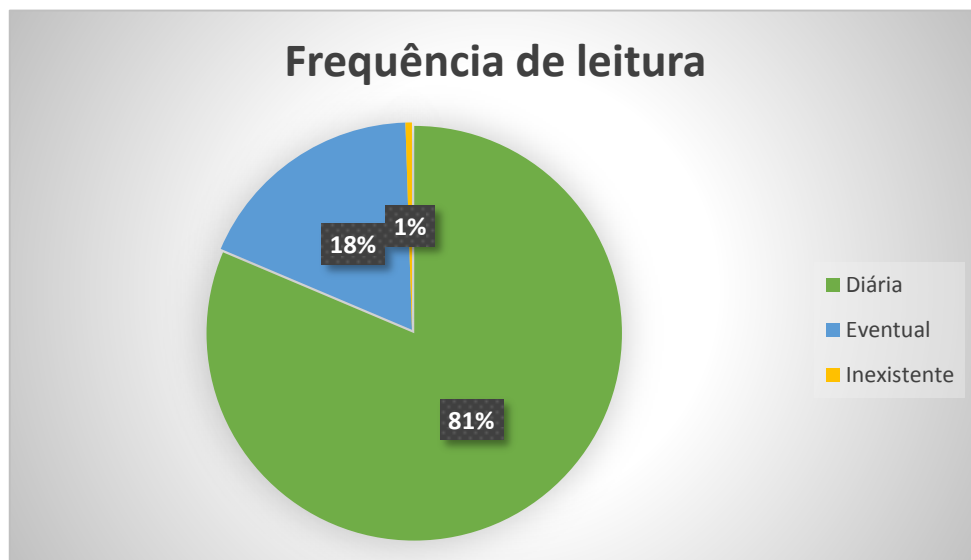
A pesquisa foi direcionada a empregados da área administrativa de todas as Diretorias Regionais da empresa e Administração Central, incluindo gestores e profissionais das Assessorias de Comunicação de Social (ASCOMs).

3.2.1 *Correios Informa*

O questionário de avaliação do informativo Correios Informa foi respondido por 2.734 empregados. 81,3% disseram que leem o Correios Informa diariamente. Sobre o momento da leitura, 60% leem o informativo no momento em que ele chega na caixa postal.

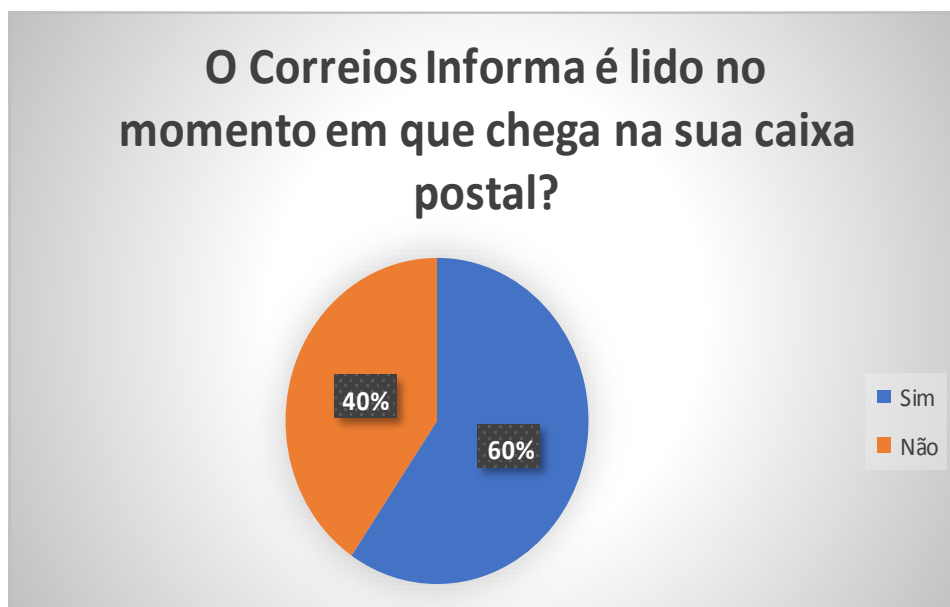
³ Os dados relativos aos resultados desta pesquisa foram retirados do Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016.

Gráfico 1: Frequência de leitura do Correios Informa



Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

Gráfico 2: Momento da leitura do Correios Informa

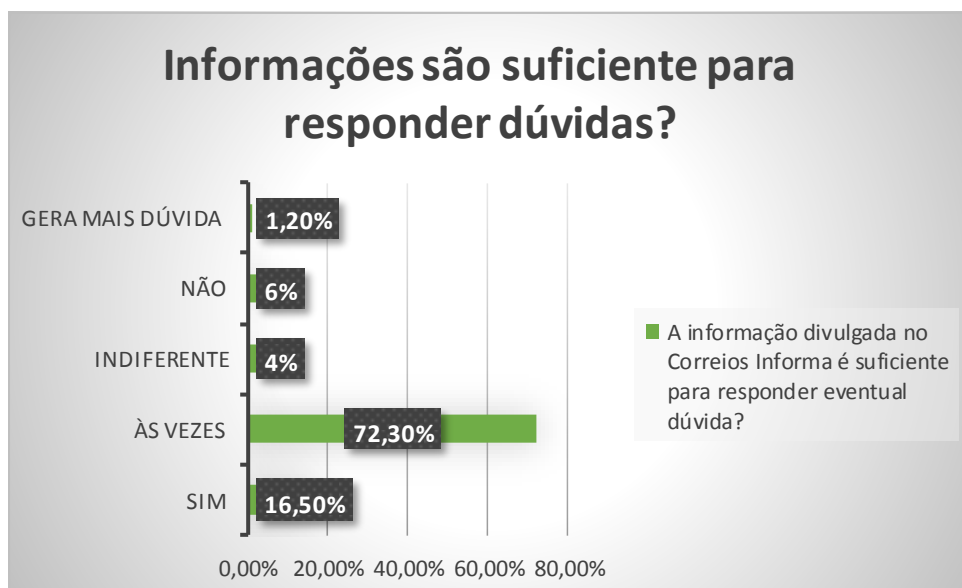


Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

As informações divulgadas representam os interesses de 87% dos empregados. Sobre a qualidade do conteúdo, 72,3% consideram que as informações, às vezes, são suficientes para esclarecer dúvidas; 17,2%, que são sempre suficientes; 6,2%, que não são suficientes e 1,2%, que geram mais dúvidas.

79,3% avaliaram que o informativo contribui para a transmissão dos objetivos do negócio da empresa. 79% acham que o Correios Informa promove e valoriza a cultura corporativa e institucional por meio de posicionamentos éticos, excelência técnica e adoção das melhores práticas de gestão.

Gráfico 3: Avaliação das informações veiculadas no Correios Informa



Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

De acordo com 59,8% dos empregados, o informativo também estimula ações e comportamentos esperados, o comprometimento e satisfação dos empregados, a prevenção de conflitos e a melhoria nos relacionamentos organizacionais. Sobre o envio de sugestões para o informativo, 90% dos empregados nunca o fizeram.

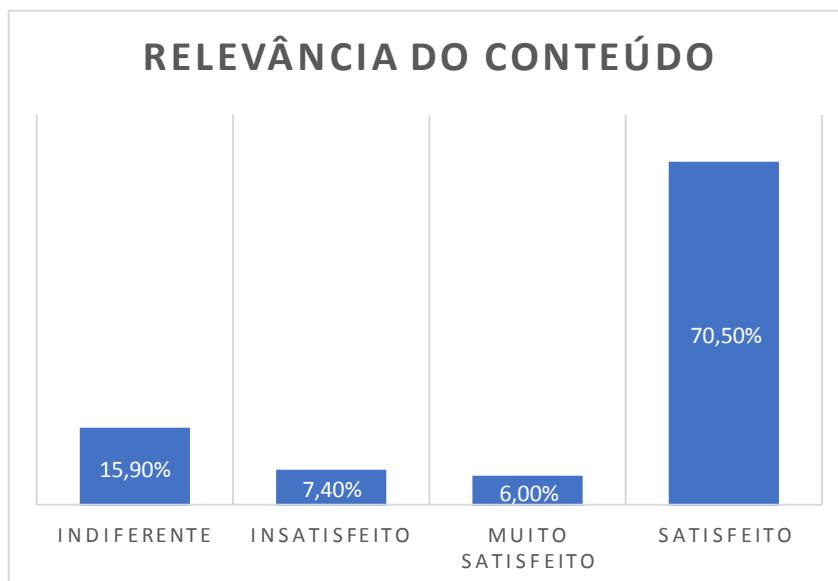
O questionário avaliou o nível de satisfação dos empregados em relação a relevância do conteúdo do informativo, pontualidade de divulgação, confiabilidade das informações, acessibilidade, disponibilidade, clareza e objetividade dos textos. O resultado mostrou que 70,5% estão satisfeitos com a relevância do conteúdo do informativo; 63,9% estão satisfeitos com a pontualidade da divulgação; 64,3% consideram as informações satisfatoriamente confiáveis; 67% as consideram suficientemente claras e 65,5%, objetivas.

Gráfico 4: Preferência dos assuntos veiculados no Correios Informa



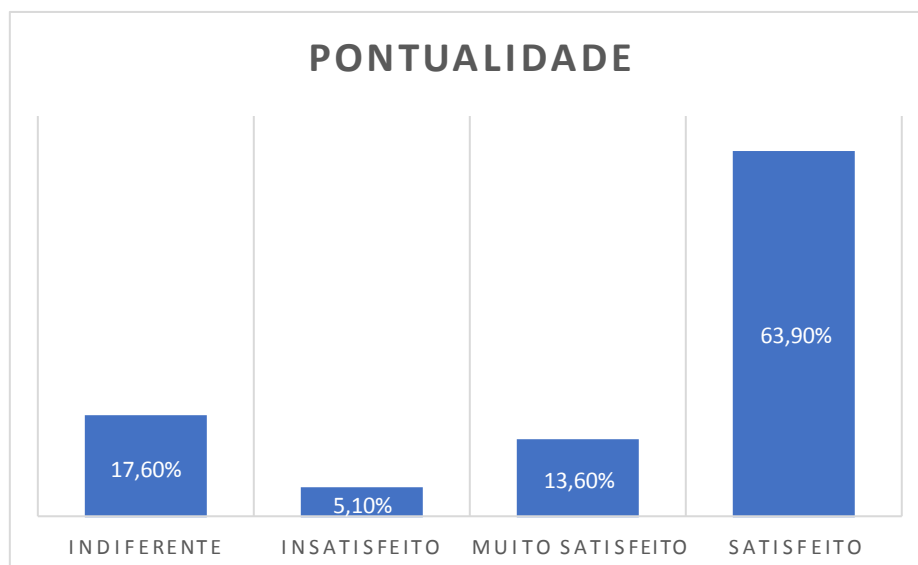
Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

Gráfico 5: Relevância do conteúdo publicado no Correios Informa



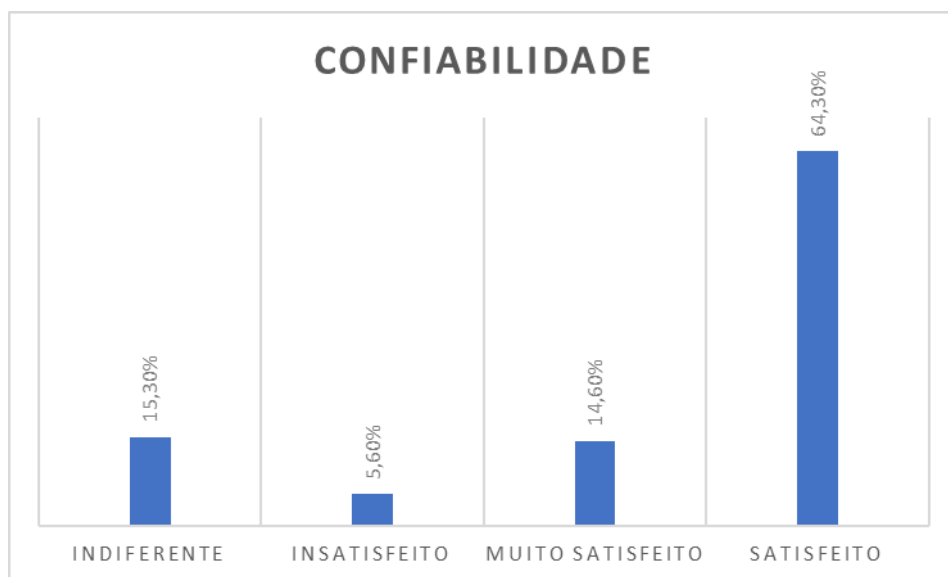
Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

Gráfico 6: Satisfação com a pontualidade no envio do Correios Informa



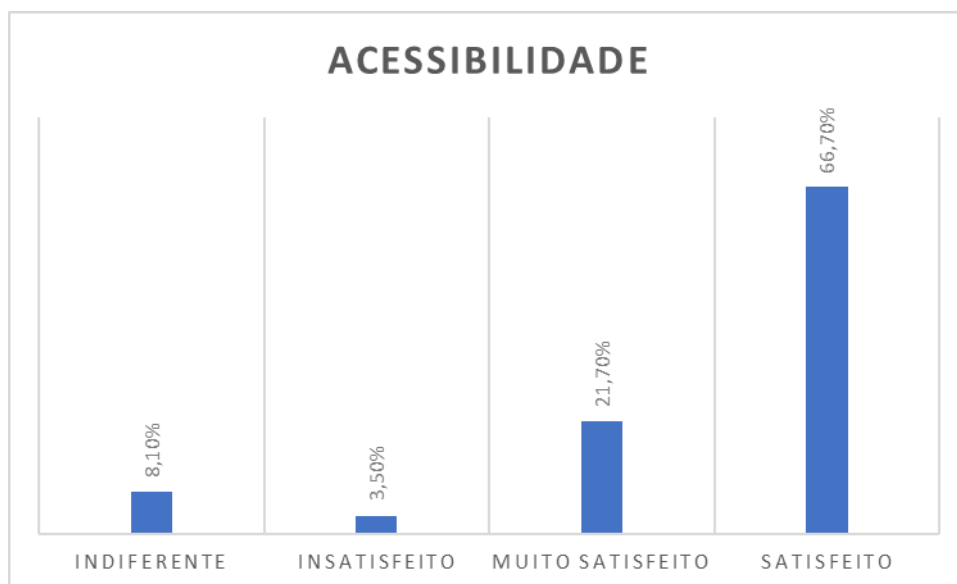
Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

Gráfico 7: Confiabilidade no Correios Informa



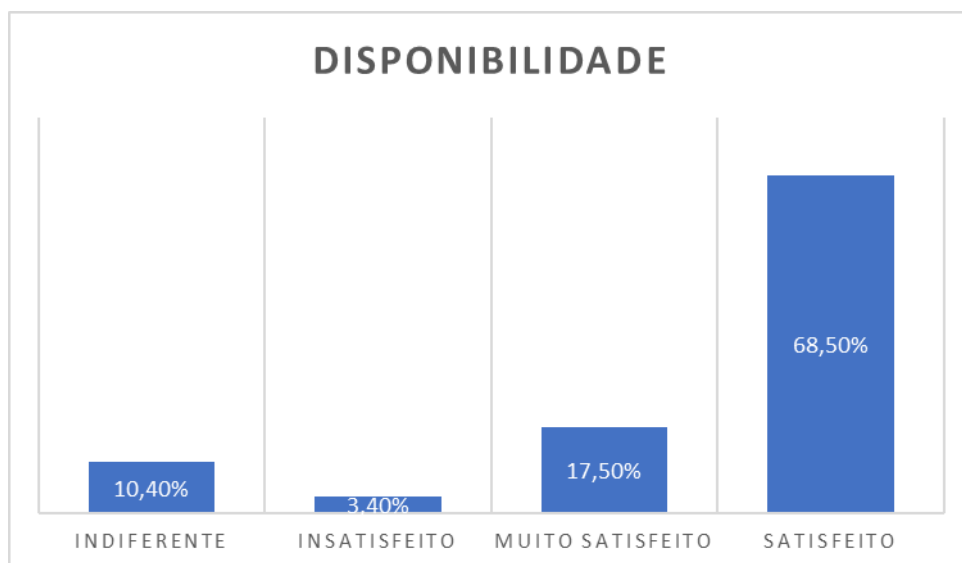
Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

Gráfico 7: Acessibilidade ao Correios Informa



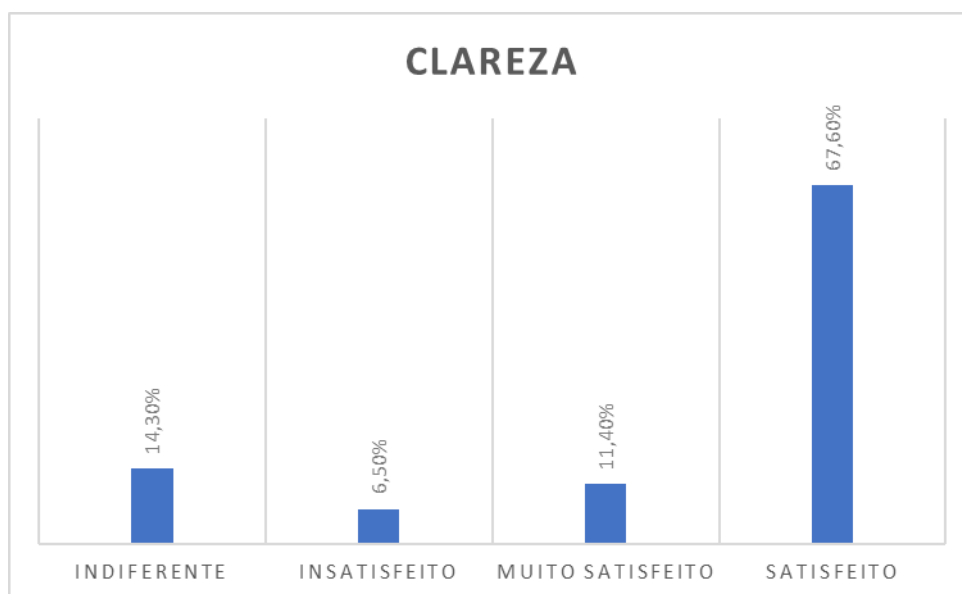
Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

Gráfico 8: Disponibilidade do Correios Informa



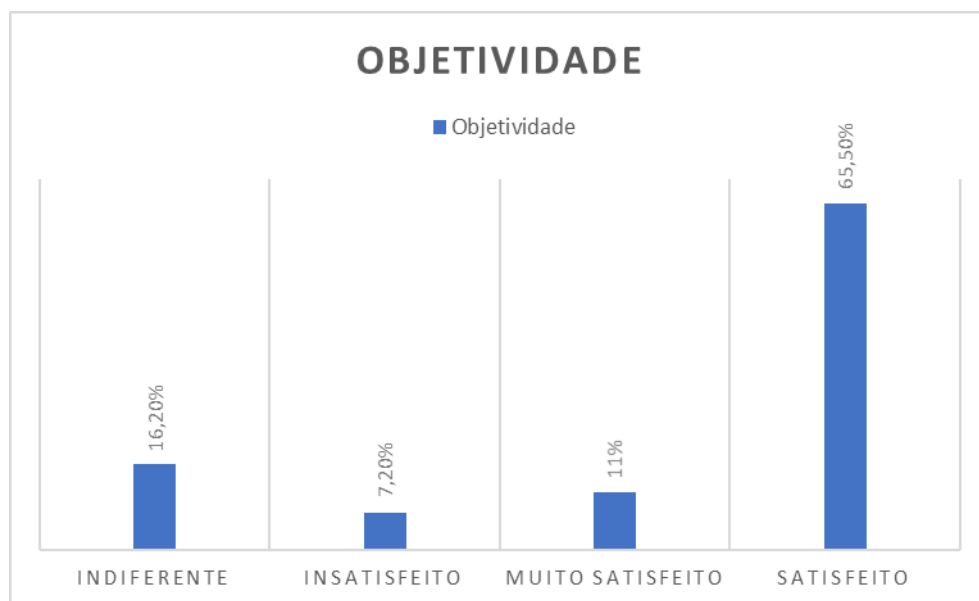
Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

Gráfico 9: Clareza do conteúdo publicado no Correios Informa



Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

Gráfico 10: Objetividade do conteúdo publicado no Correios Informa

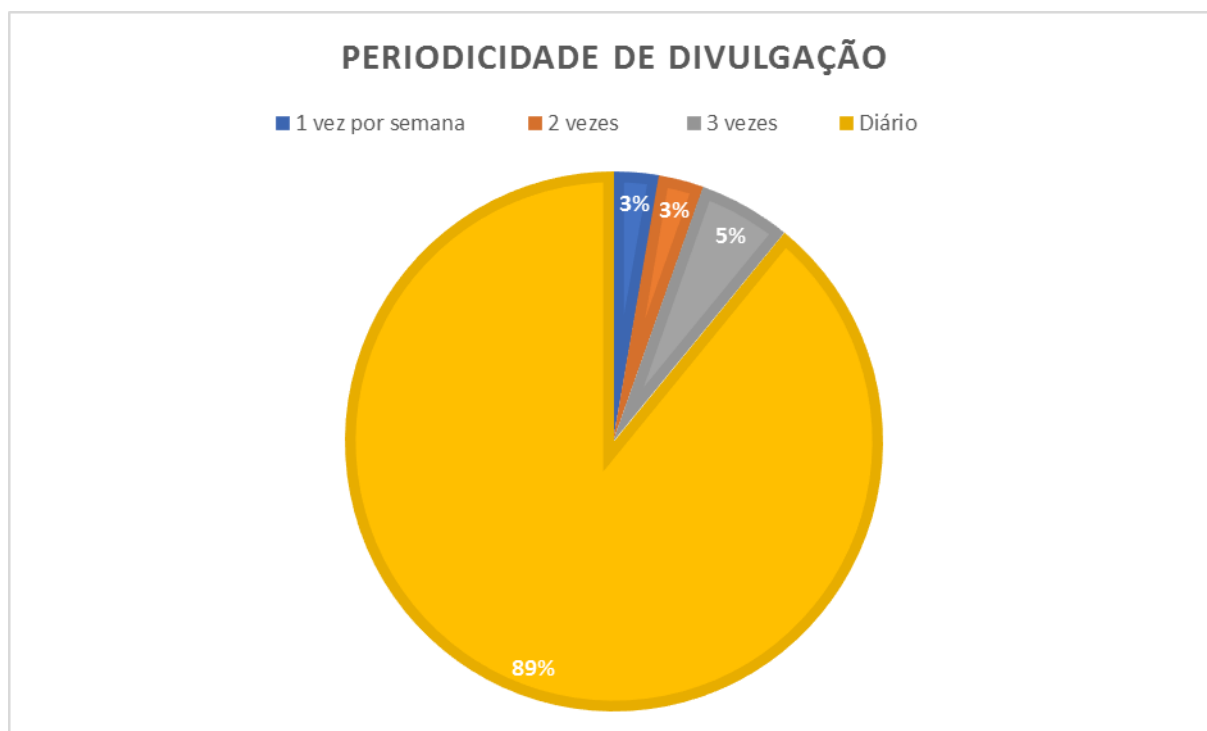


Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

Em relação a opinião dos empregados que trabalham nas assessorias de comunicação regional, o questionário foi respondido por 36 jornalistas, em 18 Estados. 89% afirmaram que publicam o informativo diariamente na Regional.

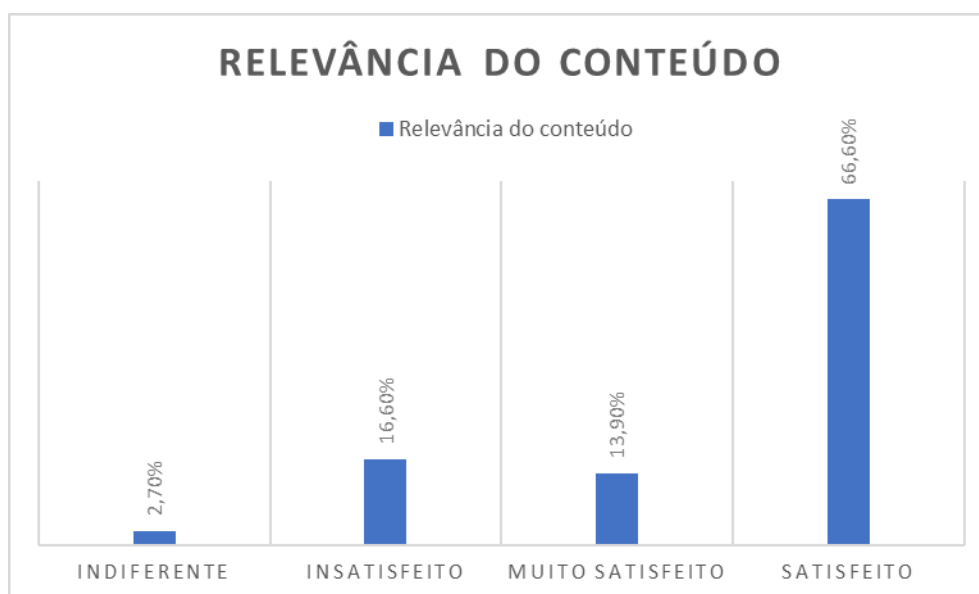
Para 91,6% dos jornalistas, os textos publicados representam os interesses dos empregados dos Correios. 77,7% acham que o Correios Informa contribui para a transmissão dos objetivos do negócio da empresa e para 75% o informativo promove e valoriza a cultura corporativa e institucional. 66,6% estão satisfeitos com a relevância do conteúdo do informativo; 55,5% estão satisfeitos com a acessibilidade da divulgação; 55,5% consideram as informações satisfatoriamente; 50% as consideram suficientemente claras e 55,5%, objetivas.

Gráfico 11: Periodicidade do Correios Informa



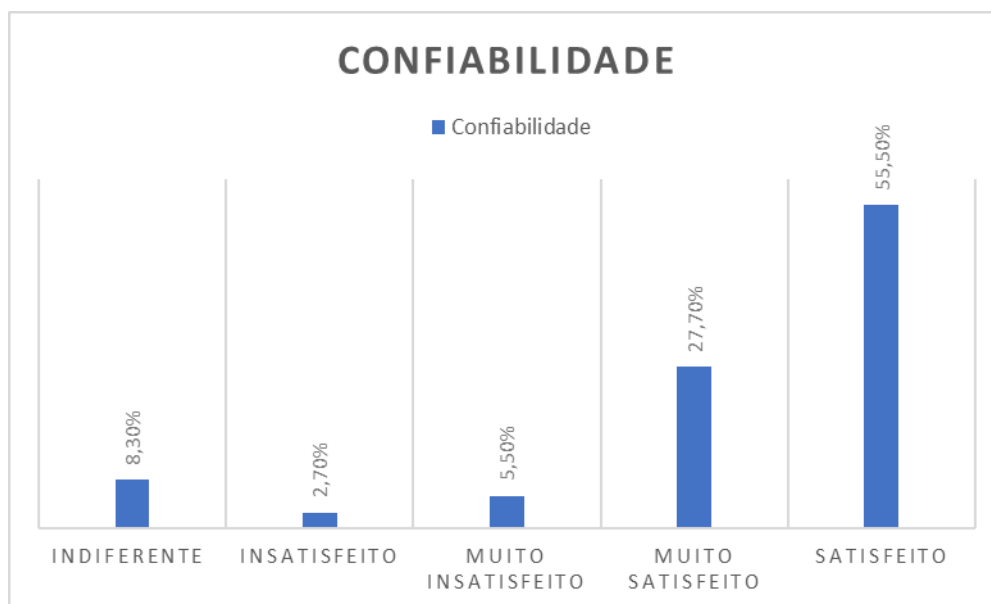
Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

Gráfico 12: Relevância do Conteúdo do Correios Informa



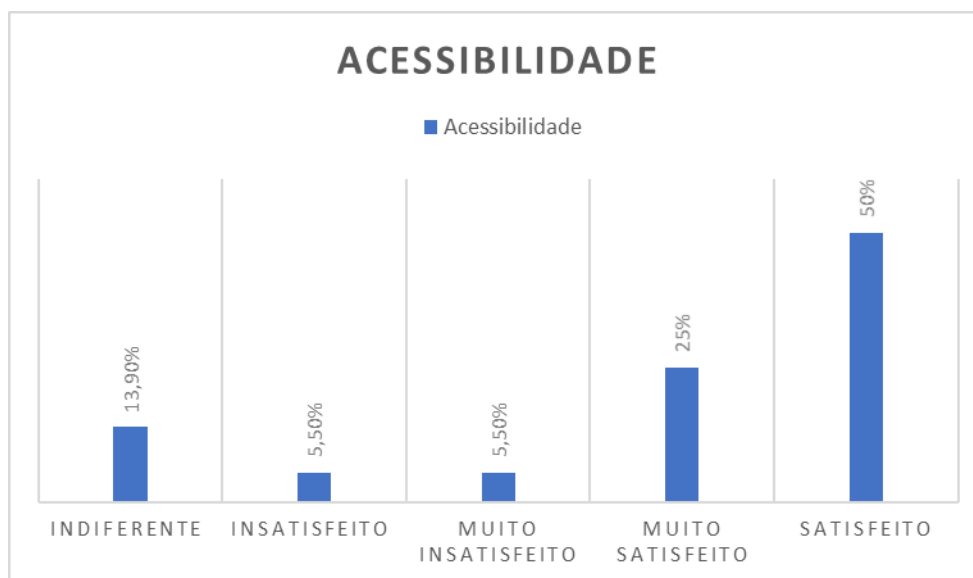
Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

Gráfico 13: Confiabilidade do Correios Informa



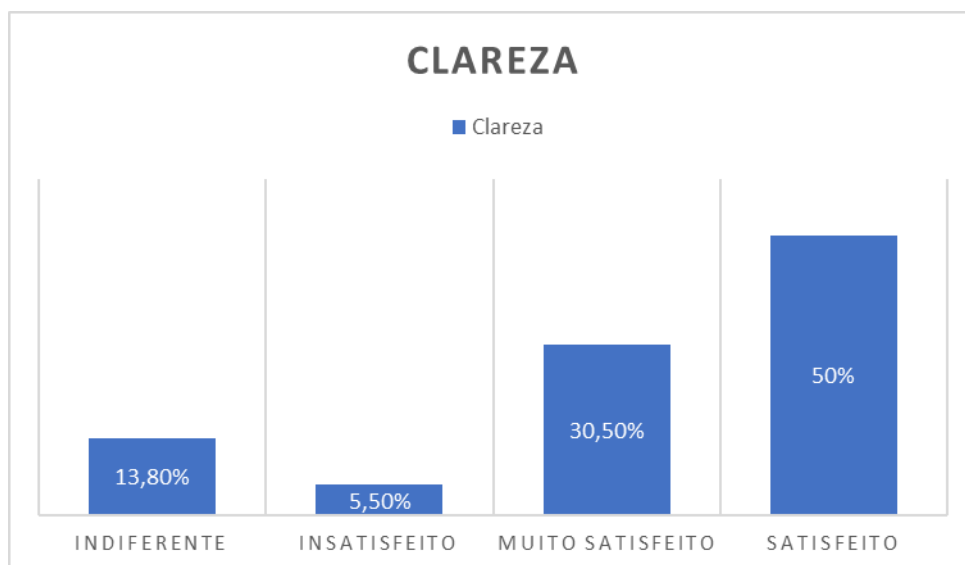
Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

Gráfico 14: Acessibilidade do Correios Informa



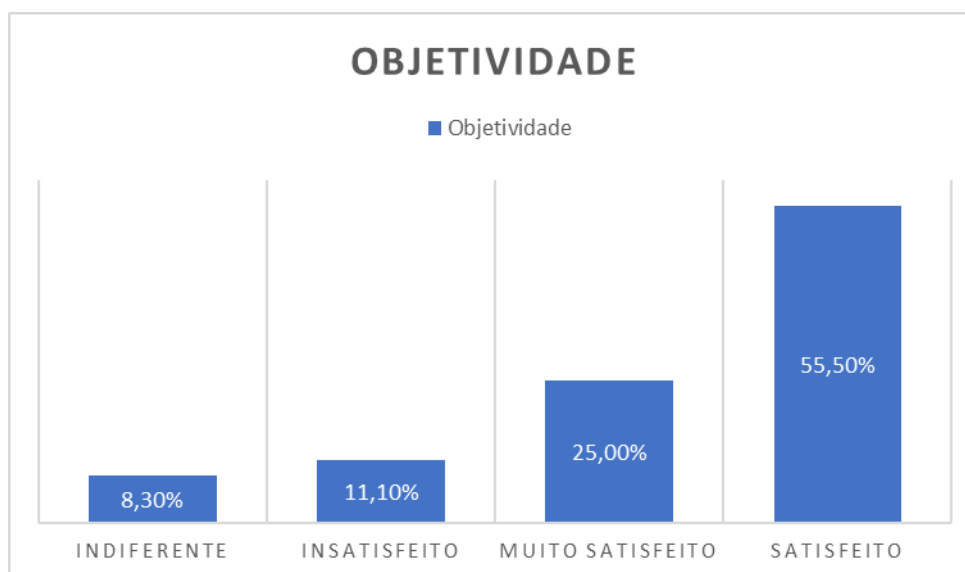
Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

Gráfico 15: Clareza do Conteúdo do Correios Informa



Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

Gráfico 16: Objetividade do Conteúdo do Correios Informa



Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

3.2.2 *Jornal Mural*

O questionário de avaliação do Jornal Mural foi respondido apenas por 35 jornalistas das Assessorias de Comunicação Social (ASCOMs), distribuídas em 18 Estados. 97,1% informaram que enviam semanalmente o Jornal Mural para as unidades, ou por e-mail, para que o próprio gestor imprima e afixe no mural, ou já impresso. 91,1% a consideram adequada a periodicidade do veículo.

Foi solicitado que avaliassem, com notas de 1 a 5, o nível de percepção em relação aos seguintes quesitos: relevância do conteúdo do informativo, confiabilidade, disponibilidade, clareza, objetividade e leiaute.

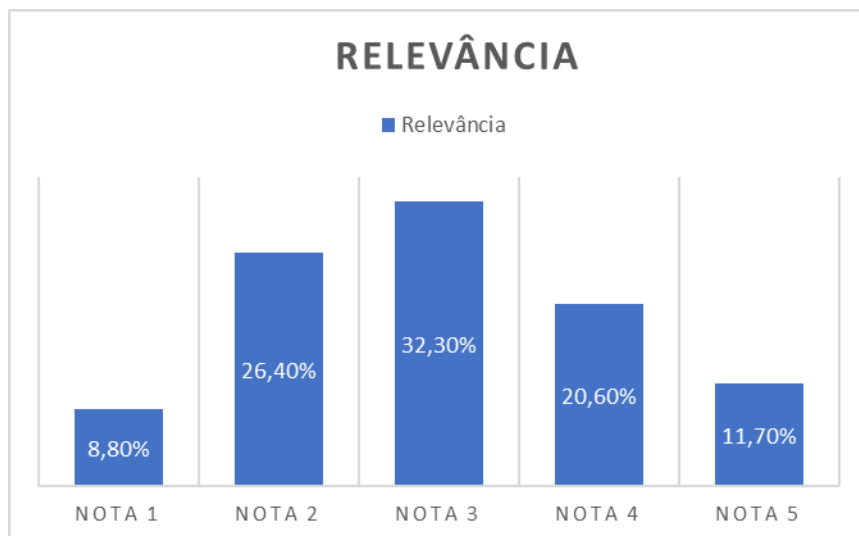
No item “relevância”, a nota 3 foi a obtida em maior proporção (32,3%). Os demais quesitos receberam a nota 4 com maior representatividade. É importante observar, no entanto, que o item leiaute recebeu quase os mesmos percentuais de nota 1 (23,5%) e de nota 4 (26,4%).

Sobre a veiculação de textos motivacionais, 58,8% responderam que não veem problema em publicá-los, mas não consideram o assunto atrativo.

Com relação aos demais temas veiculados, 55,8% dos jornalistas os consideram relevantes e que se relacionam com a atualidade da empresa.

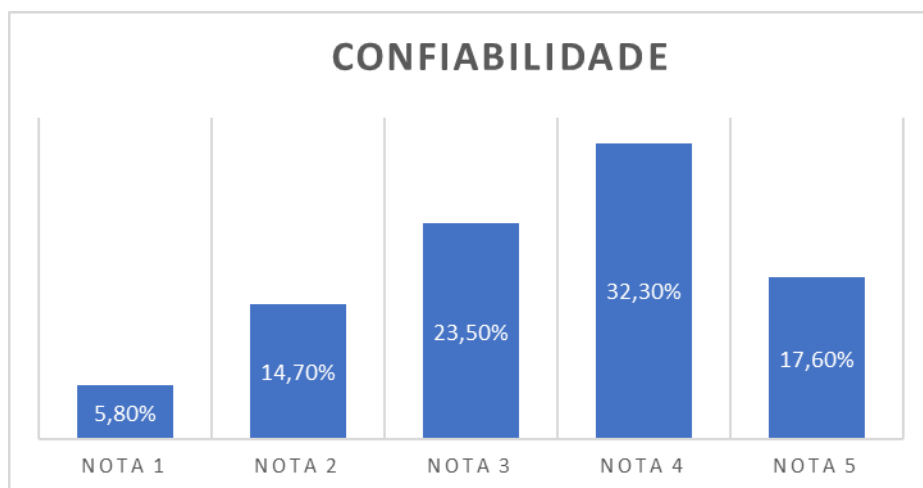
Em 82,3% das assessorias, não é feito nenhum tipo de acompanhamento da divulgação do material.

Gráfico 17: Relevância do Conteúdo do Jornal Mural



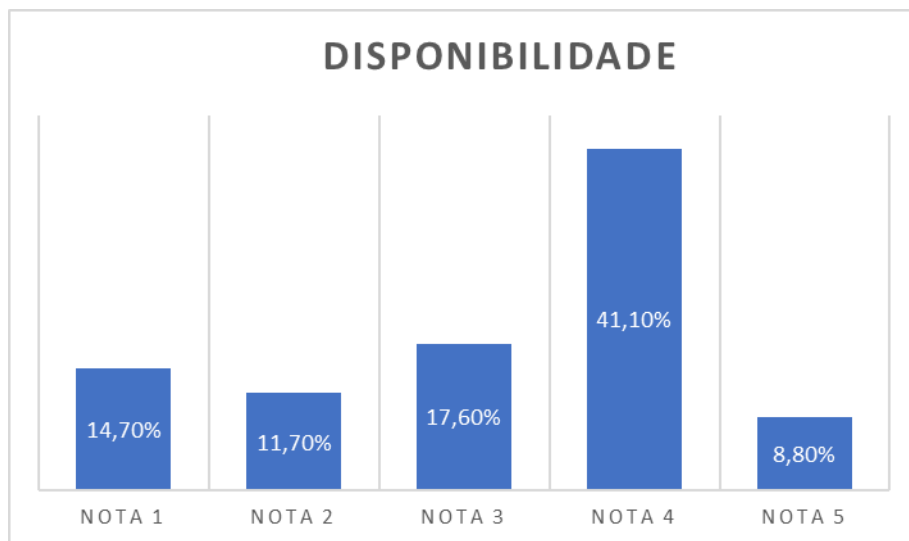
Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

Gráfico 18: Confiabilidade do Jornal Mural



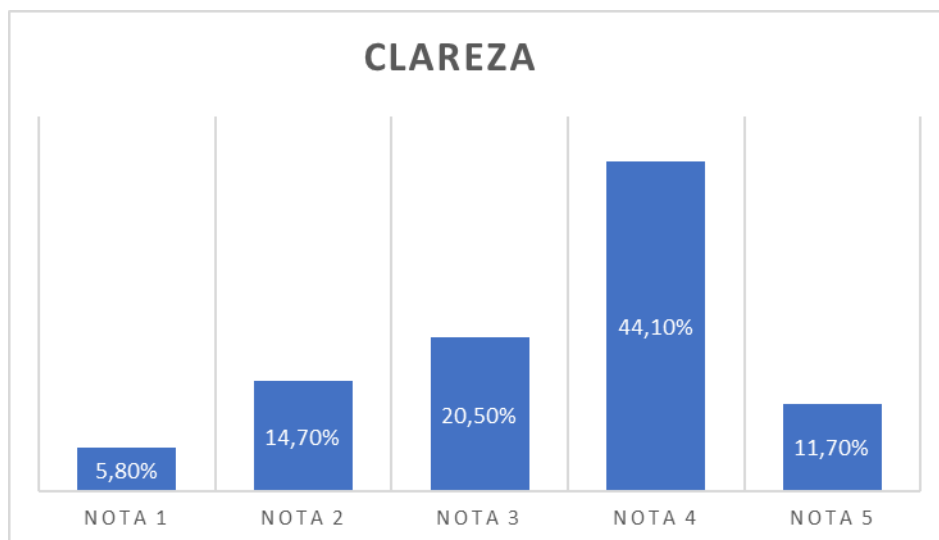
Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

Gráfico 19: Disponibilidade do Jornal Mural



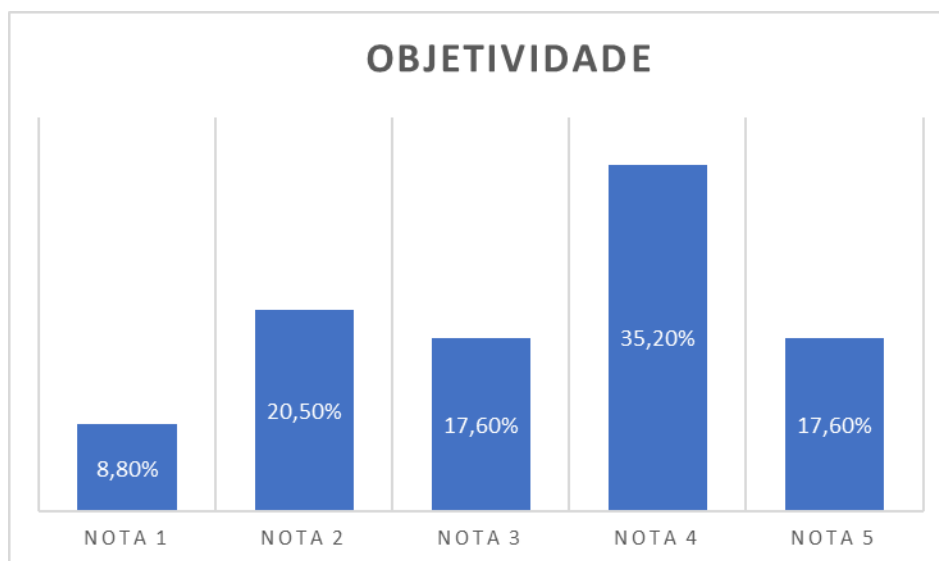
Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

Gráfico 20: Clareza do Jornal Mural



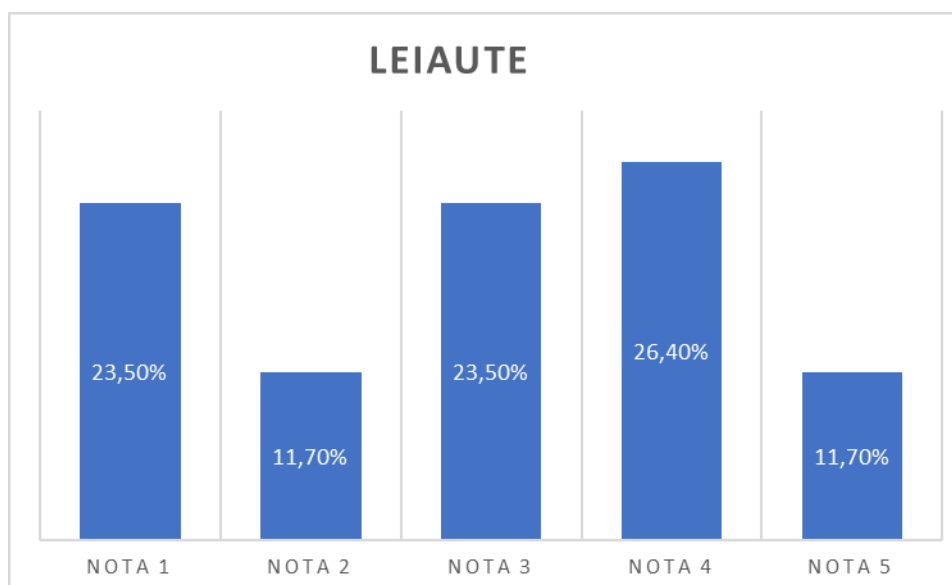
Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

Gráfico 21: Objetividade do Jornal Mural



Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

Gráfico 22: Leitura do Jornal Mural



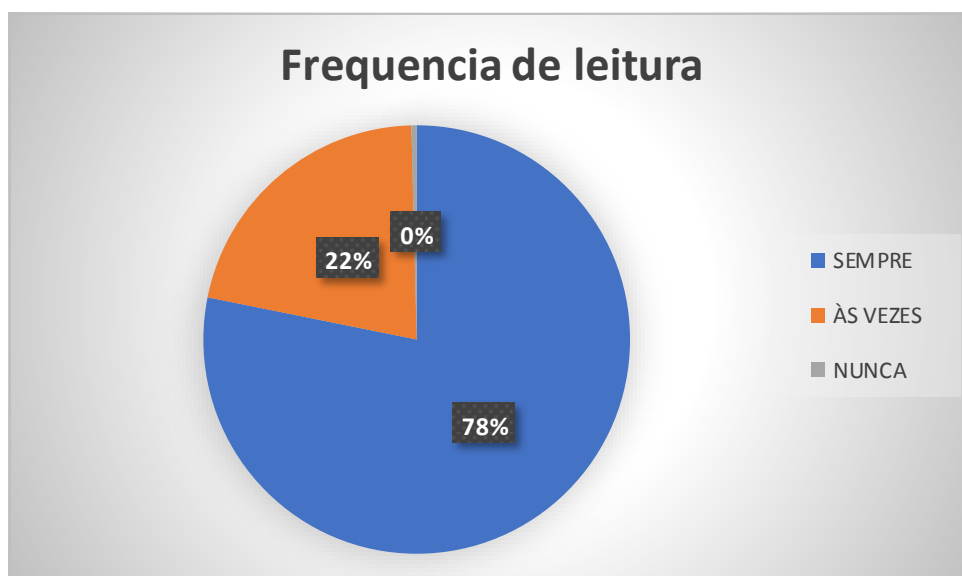
Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

3.2.3 Rede Gerentes

A pesquisa de avaliação do informativo Rede Gerentes foi respondida por 452 gestores, de 15.870. Dos que responderam, 49,5% são da área de atendimento, 24,1% da área administrativa e 26,3% da área operacional.

Em relação à frequência de leitura do informativo, 78% dos gestores responderam que o leem sempre, 21,6% disseram ler às vezes e 0,4%, nunca.

Gráfico 23: Frequência de leitura do Rede Gerentes



Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

O Rede Gerentes representa os interesses de 91,3% dos gestores. Para 91,5% deles, o informativo também cumpre o papel de colaborar na ampliação dos caminhos, inspirar e fornecer sustento para a manutenção de conhecimento ativo e capaz de realizar objetivos.

De acordo com 89,6% dos gestores, o informativo promove e valoriza a cultura corporativa e institucional por meio de posicionamentos éticos, excelência técnica e adoção das melhores práticas de gestão.

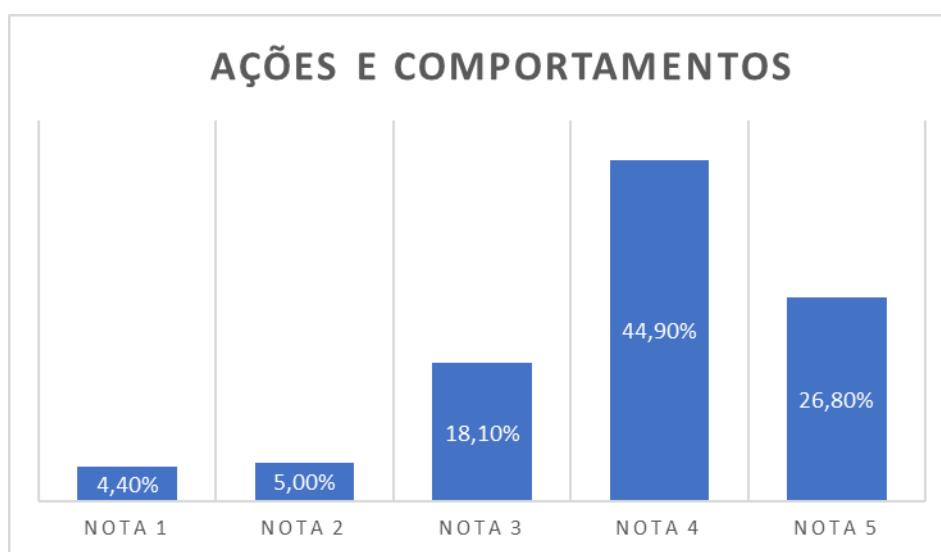
Sobre os objetivos de negócios da empresa, 83,4% disseram que o informativo contribui para transmiti-los aos colaboradores. Para 82,7%, os textos publicados também funcionam como fonte de capacitação técnica gerencial.

Para 90% dos gerentes, os temas tratados no informativo se relacionam com a realidade dos Correios e do mercado nos quais atuam. Para 69,2%, as dicas e sugestões de livros são aproveitadas.

Sobre as fontes ouvidas nas matérias, 79,8% responderam que deve-se dar espaço a especialistas de outras empresas e 30,7% preferem que sejam consultados apenas empregados dos Correios.

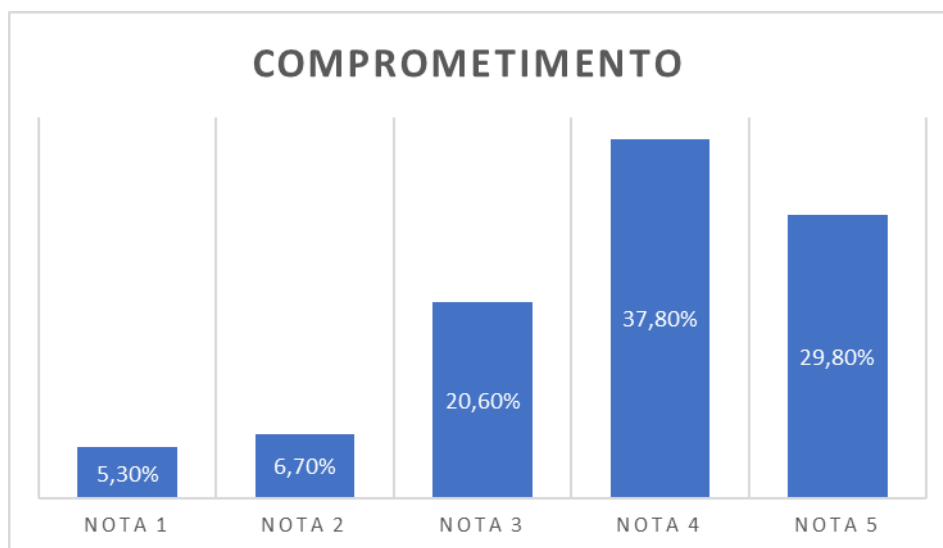
Para 76,3%, a qualidade dos textos do informativo é considerada boa. Em relação ao leiaute, 77,2% o avaliaram como bom.

Gráfico 24: Ações e Comportamentos gerados com a leitura do Rede Gerentes



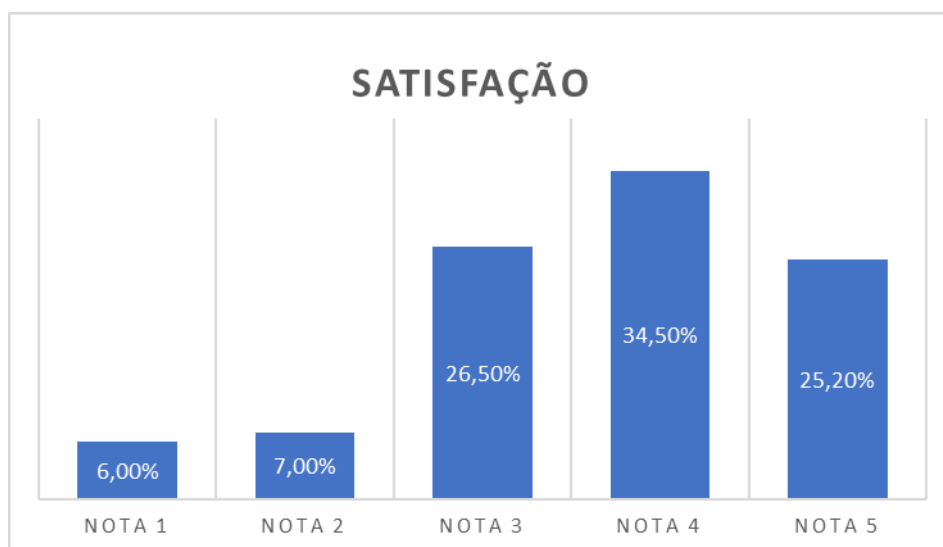
Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

Gráfico 25: Comprometimento do Rede Gerentes



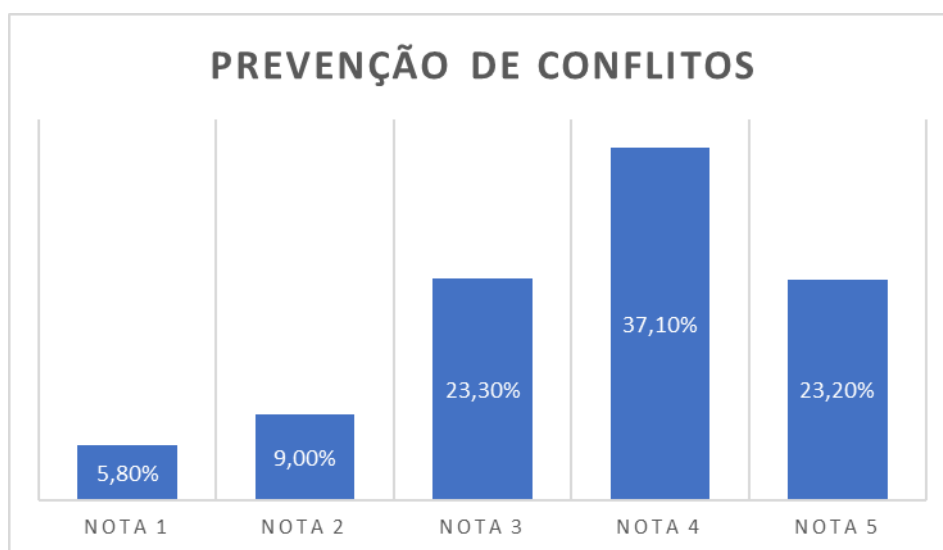
Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

Gráfico 26: Satisfação dos leitores do Rede Gerentes



Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

Gráfico 27: Prevenção de conflitos proporcionados pelo Rede Gerentes



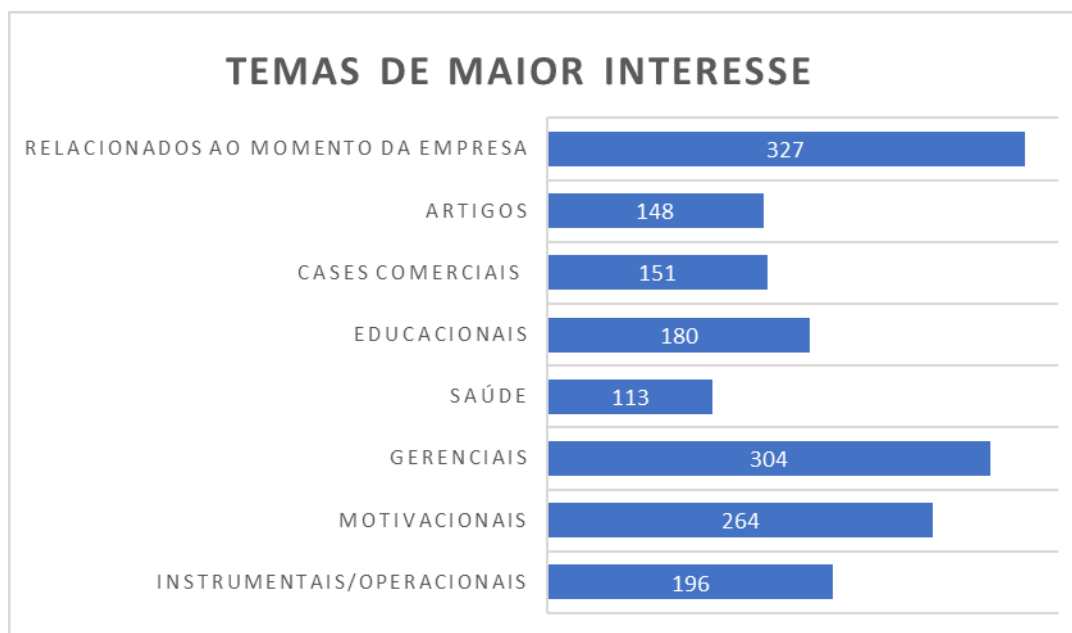
Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

Gráfico 28: Melhoria nos relacionamentos organizacionais com o Rede Gerentes



Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

Gráfico 29: Temas de maior interesse no Rede Gerentes



Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

A pesquisa com os empregados das Assessorias de Comunicação (ASCOMs), o questionário foi respondido por 18 profissionais distribuídos em 12 Estados. O informativo é publicado por 100% das Assessorias de Comunicação. Em 52,9% das ASCOMs, também são publicadas notas regionais.

Para 82,3% das ASCOMs, o Rede Gerentes é inspirador das relações humanas, sociais e de negócios dos Correios e 81,2% consideram que os textos representam os interesses profissionais dos colaboradores que têm acesso ao informativo.

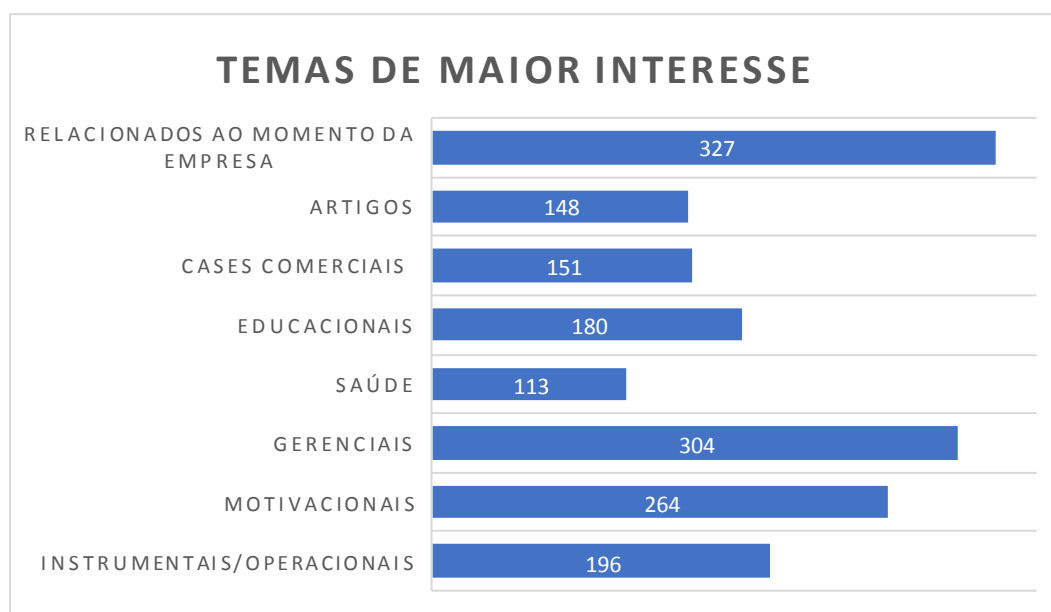
De acordo com 88,2% dos respondentes, o informativo fornece subsídios que ajudam a assimilar a cultura corporativa e institucional por meio de posicionamentos éticos, excelência técnica e adoção das melhores práticas de gestão.

O mesmo percentual de jornalistas (88,2%) considera que os textos publicados contribuem para a transmissão dos objetivos de negócio da empresa e também funcionam como fonte de informação sobre atividades profissionais e podem colaborar para a capacitação técnica.

Para 82,3% das ASCOMs, o informativo estimula nos profissionais o comprometimento das equipes e fornece dicas para a prevenção de conflitos e para a melhoria nos relacionamentos organizacionais.

Para 94,1% dos jornalistas, os temas tratados no informativo se relacionam com a realidade dos Correios e do mercado nos quais atuam.

Gráfico 29: Temas de maior interesse no Rede Gerentes



Fonte: Relatório de Consolidação dos Dados da Pesquisa de Avaliação dos Informativos de Comunicação Corporativos dos Correios, de julho de 2016

As pesquisas se complementam e em alguns itens se confirmam os resultados. No geral, a comunicação é bem avaliada e é bem vista pelos empregados, com algumas ressalvas e recomendações.

Na qualitativa, as recomendações são aumentar a disponibilidade de máquinas para acesso à intranet nas unidades operacionais e agências; ter maior transparência na divulgação das informações sobre PLR e ACT; utilizar redes sociais e SMS como canais de comunicação, criar uma extranet e realizar padronização da intranet, reunindo todas as redes regionais num único portal.

Em relação aos veículos de comunicação interna avaliados, tanto o Correios Informa como o Rede Gerentes foram bem avaliados, tendo algumas sugestões de melhoria quanto a dinâmica dos assuntos repetitivos.

O Jornal Mural necessita de melhorias no formato em que se apresenta e na dinâmica de distribuição. Também pode-se ratificar o que foi constatado na qualitativa, a dependência que a comunicação interna tem em relação aos gestores para o repasse de informação aos empregados da base, pois é papel deles imprimir e afixar as notas no mural.

3.3 Análise Geral das Pesquisas

Na pesquisa qualitativa, o grupo formado por carteiros não se sentem bem informados. Esse fator é preocupante em uma empresa da dimensão dos Correios e, principalmente, pelo fato de ser a categoria carteiros o de maior quantidade e que tem maior contato com a sociedade em geral. É esse profissional que entrega diariamente os objetos postais aos seus destinatários. Para Mafei e Cecato (2011, p. 99), os empregados são formadores de opinião, exercem o papel de porta-vozes da empresa ao se relacionarem com os consumidores e clientes e multiplicam informalmente a sua opinião entre os familiares e amigos. Sendo assim, precisam estar bem informados sobre a empresa, seus produtos e serviços para melhor informar e disseminar a imagem da empresa à sociedade em geral.

Os carteiros também relataram a falta de tempo durante o expediente para acessar as informações e de computadores disponíveis para isso. Neste caso, o gestor é de fundamental importância, justamente o que foi relatado por muitos, que o gestor é a única fonte de informações. Brum (2010, p. 121) esclarece que a informação segue por dois caminhos – por meio das lideranças e por meio de canais, instrumentos e ações –, e eles são complementares. No entanto, a liderança pode e deve ser considerada, segundo essa autora, como o primeiro e principal caminho para o conteúdo da comunicação interna.

Podemos concluir que há necessidade de maior engajamento do gestor nesse papel de fomentador da comunicação e da disseminação da informação, como afirma Brum (2010, p. 121) que os líderes devem ser capazes de promover o direcionamento da informação, ter uma visão empresarial ao repassá-la e fazer com que sirva de fator de motivação para o público interno.

Os carteiros também disseram que dependem do veículo Primeira Hora. Como informado no capítulo 2, a dinâmica de aplicação desse veículo precisa do gestor. O Primeira Hora foi criado justamente para estimular o gestor a exercer seu papel de promotor da comunicação e melhor interagir com o empregado. Brum (2010, p. 225) diz que o papel das lideranças no processo de informação tem sido considerado estratégico. A autora afirma (2010, p. 226) que o desafio do gestor é ser mais do que um canal de comunicação e, sim, ser o representante da empresa no que se refere à informação. Argenti (2011, p. 223) esclarece que os gestores precisam reconhecer que, se fornecerem as informações aos empregados e se souberem ouvi-los, eles estão mais engajados com o trabalho, estarão conectados com a visão da empresa e serão capazes de levar adiante as metas da organização.

Os grupos formados pela área administrativa e pelos gestores tem uma realidade diferente em relação aos grupos de carteiros e atendentes. Para eles, a informação é acessível, no entanto é lenta e sentem falta de informações sobre as estratégias e sobre processos de mudança. E como já citamos acima, com base em Mafei e Cecato (2011, p. 99), os empregados são formadores de opinião, exercem o papel de porta-vozes da empresa ao se relacionarem com os consumidores e clientes, portanto, a comunicação interna dos Correios precisa ficar mais atenta a essa questão. Mafei e Cecato ainda afirmam que o engajamento dos empregados é fundamental no projeto de desenvolvimento de uma companhia e que para o empregado possa cumprir metas e os objetivos estratégicos da empresa necessitam que o fluxo de informações seja transparente e que crie uma relação de confiança mútua.

A pesquisa quantitativa de avaliação dos veículos de comunicação corporativa nos retrata o que o grupo de empregados da área administrativa e gestores disseram na pesquisa qualitativa, que o conteúdo de informações estratégicas e de processos é insuficiente. Esse resultado converge com que diz Argenti (2011, p. 222), que cada vez mais os empregados exigem participar nos processos que estão impulsionando a mudança organizacional e que essa participação é vital para mantê-los conectados, alimentando um senso mais genuíno de comunidade em empresas de todos os tamanhos.

No geral, os veículos foram bem avaliados. Mas é preciso destacar a necessidade de revitalizá-los constantemente, buscando, conforme diz Gerardi in (Carramenha, Cappellano e Mansi, 2015, p. 337) propiciar o diálogo, fazer com que os empregados sintam-se parte da organização, bem como sejam informados sobre as principais mensagens que a empresa quer transmitir.

4 AÇÕES DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA LIDERANÇA, VOZ AOS EMPREGADOS, EMPRESA – EMPREGADO ⁴

Com base nas pesquisas e na teoria estudada, para dar voz ao empregado, ter proximidade e fortalecer a liderança no processo de comunicação, conforme afirma Argenti (2011, p. 229) “respeitar o funcionário e saber ouvir e interagir com ele é a base para um programa de comunicação interna eficaz”, sugerimos algumas ações e projetos a serem implementados no Correios.

As pesquisas, conforme relatado no capítulo 3, nos mostram os empregados necessitam de mecanismos de comunicação que agreguem valor, facilitem o acesso dos empregados às informações da empresa e que possibilitem interação entre os próprios empregados, com a alta gestão e vice-versa. A partir do momento em que os veículos e as campanhas de comunicação integram o processo de comunicação de forma estruturada, também contribuem para promover o engajamento e o alinhamento dos empregados com a estratégia da organização, criando um ambiente aberto ao diálogo e à troca, é o que nos diz Gerardi, in (Carramenha, Cappellano e Mansi, 2015, p. 342).

A intenção é propor melhorias que dispendam menor recurso e que obtenham resultados mais positivos e eficientes.

A seguir, elencamos as sugestões de propostas de melhoria para a comunicação interna dos Correios:

- Priorização do trabalho de unificação de intranets regionais em um único portal, encurtado o prazo para implantação total;
- Intensificação de treinamento das lideranças e de comunicação com esse público;
- Resgate do projeto Agentes de Comunicação;

⁴ As informações constantes nesse capítulo foram coletadas com os gestores de área e são provenientes do histórico de vivência da autora deste estudo na área de comunicação interna dos Correios, no período de 2007 a 2016.

- Criação de um aplicativo único de celular direcionado ao empregado;
- Suporte tecnológico para rádio e a tv corporativa com ampliação de programas para esses veículos.
- Elaboração e implantação de uma política que promova a comunicação integrada, sistematize o fluxo de comunicação entre os Correios e seus empregados, de forma alinhada e coordenada.

Quadro 4: Propostas de melhoria e resultados esperados

Medidas	Resultados Esperados
Política de Comunicação	Melhoria dos fluxos e processos de comunicação Comunicação direcionada e discurso unificado Aumento do sentimento de pertencimento e do engajamento dos empregados
Resgate do projeto Agentes de Comunicação	Melhoria na disseminação de informações para os empregados, na interação entre gestores e equipes, maior participação dos empregados no processo de comunicação, com sugestões de pautas e subsídios para compor matérias, maior engajamento do corpo funcional Obtenção de feedback dos empregados
Portal Único Intranet	Disposição de informações sempre atualizadas Maior interação entre áreas e empregados Melhoria no compartilhamento de conhecimentos
Aplicativo de notícias celular	Maior facilidade de acesso às notícias da empresa para os empregados da base Agilidade na disseminação de notícias importantes
Suporte tecnológico para rádio e a tv corporativa com ampliação de	Melhoria no clima organizacional

programas para esses veículos	Maior interação dos empregados Ampliação do feedback dos empregados Agilidade na disseminação de informações sobre a empresa
Treinamento e fortalecimento das lideranças para a comunicação	Maior engajamento dos gestores no processo de comunicação Melhoria na interação dos gestores com a equipe de trabalho Fortalecimento da comunicação e do discurso institucional Maior credibilidade da comunicação

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos autores estudados.

4.1 Política de Comunicação

Muitas vezes, os processos de comunicação ocorrem de forma espontânea e sem estruturação dentro da empresa. A criação de uma política de comunicação tem por objetivo estruturar esses processos e orientar as formas de atuação a serem seguidas tanto pela própria área de comunicação, como pelas assessorias regionais, pelos gestores e empregados em geral, em complemento as normativas existentes. Como enfatizam os autores Lattimore, Baskin, Heiman e Toth (2012, p. 207) “as políticas devem ajudar os funcionários a entender, contribuir e se identificar com os objetivos e problemas da organização”.

Esse é um compromisso que a alta direção deve assumir para estabelecer as condições e os procedimentos adequados para a manutenção do fluxo correto de comunicação e consequente relacionamento com o público interno.

Para os autores acima citados o estabelecimento de uma política de comunicação é um fator importante na melhoria da cultura organizacional. A implantação de uma política de comunicação, além de favorecer essa melhoria também irá promover o diálogo, o compartilhamento de informações, experiências e saberes, de forma responsável, e contribuir para o fortalecimento da imagem e reputação da empresa.

A política deve dar como diretrizes para a comunicação interna a unificação do discurso institucional, de forma a impedir uma comunicação fragmentada e discursos difusos, que comprometam a credibilidade da comunicação.

Ela deve também incentivar o sentimento de pertencimento do empregado, bem como estar alinhada a estratégia de negócio dos Correios.

4.2 Agentes de Comunicação

Para ser eficaz, a comunicação interna requer um sistema de mão dupla, que transforma cada empregado em participante ativo do cotidiano da organização e do processo de comunicação da empresa. Argenti (2011, p. 222) diz que “os funcionários de hoje cada vez mais exigem participação nos processos que estão impulsionando a mudança organizacional”. Para o autor, essa participação é vital para manter os funcionários conectados.

A adoção de uma rede de Agentes de Comunicação contribui para humanizar e agilizar a disseminação das informações, obtendo maior eficácia no processo, principalmente nas áreas em que há uma forte dependência da comunicação face a face. Nestes locais, onde é grande a dependência dos gestores no processo de comunicação, somente a formação e reforço contínuo desse papel das lideranças pode assegurar a eficácia e efetividade, permitindo que os empregados estejam informados sobre os fatos relacionados à empresa, à sua atuação e demais temas de interesse.

O trabalho do Agente de Comunicação tem por finalidade a disseminação de informações e campanhas da organização; a obtenção de feedback dos empregados; a identificação de temas demandados para o alcance dos objetivos das áreas e equipes e a remessa de conteúdo sobre as ações, projetos e eventos locais.

Esse projeto foi implantado nos Correios, em Alagoas, em novembro de 2008, como uma proposta de fortalecimento da comunicação interna e maior

interação entre as áreas da organização. Posteriormente, a partir de 2011, foi adotado por outras regionais.

A ação é considerada um modelo de eficácia e eficiência no processo de difusão da informação, em Alagoas. No entanto, na época não se obteve apoio da alta direção, para que fosse implantado em todas as regionais, sendo opcional a adesão, conforme testemunhado pela autora do presente estudo, quando fazia parte do grupo de implantação do projeto.

A proposta era ser implantado em duas etapas, com foco nas unidades operacionais da empresa, conforme projeto concebido por Grupo de Trabalho constituído por membros da Assessoria de Comunicação, em 2011. Na primeira etapa, o próprio gestor seria o agente e na segunda, caberia o papel a um integrante da equipe, eleito pelos colegas ou indicado pelo próprio gestor.

A intenção é que se retome o projeto, buscando o apoio da alta direção. Revitaliza-lo nos Estados que já implantaram e estendo-o para os demais locais, incluindo as unidades de atendimento e administrativo, em todo o País, e não somente na área operacional.

O Agente de Comunicação não substituirá os canais já existentes, mas atuará como interlocutor para divulgar as ações da empresa. Para isso e para sua maior eficácia, é necessário rever também o escopo do treinamento existente e inserindo-o, principalmente, na matriz de treinamento da liderança.

A importância desse projeto está em sua capacidade de fortalecer o papel do gestor como agente fomentador da comunicação, além de dar voz ao empregado, fazê-lo mais presente na empresa, sendo não só o agente, mas também personagem da notícia. Ele também é capaz de ampliar o diálogo e gerar pautas internas e externas, proporcionando maior visibilidade as diferentes áreas e atividades existentes nos Correios. Esses resultados foram constatados na Regional de Alagoas, por meio de pesquisas de avaliação do projeto realizadas a cada ano.

4.3 Portal Corporativo Intranet

Cada regional dos Correios tinha uma intranet, com diferente identidade visual e arquitetura de informação, com informações corporativas duplicadas, muitas delas desatualizadas.

Por isso, a necessidade de se implantar uma única intranet para toda a empresa. Esse é um projeto importante para os Correios, sendo o integrador da comunicação e das áreas com os empregados.

A intranet, como enfatizam Lattimore, Baskin, Heiman e Toth (2012, p. 216), junto com outras mídias eletrônicas, está se tornando rapidamente o meio preferido de funcionários e empregados.

Com base em benchmarking realizado com outras empresas, vimos que a melhor proposta é ter um Portal Único Intranet, com uma ferramenta de gestão de conteúdo, capaz de proporcionar aos empregados maior interatividade, com uma arquitetura de informação baseada em processos, vinculada a cadeia de valor da empresa e espaço para cada regional. Um visual único em sintonia com a marca e a identidade visual dos Correios.

A proposta, conforme projeto concebido pela área de comunicação dos Correios, é que o portal se torne um ambiente virtual de trabalho, no padrão e-gov, que ofereça um conjunto sistematizado de soluções, para apoiar as atividades postais e administrativas de interação e colaboração entre os empregados e de divulgação institucional de natureza noticiosa e cultural, viabilizando a melhoria do clima organizacional, de troca de informações e de educação.

O projeto prevê para o portal diversas funcionalidades, tais como: recursos multimídia, ferramentas de interação (fóruns, blogs, wikis etc), extranet – para que os empregados possam acessar determinados conteúdos fora da empresa –, e personalização de ambiente, dentre outras.

A primeira etapa de implantação, que abrange as áreas da Administração Central dos Correios está sendo implantada desde o segundo trimestre de 2016, conforme relatório de implantação da Gerência de Canais (GCAN). A segunda etapa é a implantação nas regionais, e o que a GCAN pretende é obter um maior

engajamento dos empregados na manutenção e inserção de conteúdo, bem como em sua utilização como veículos de informação, interação e gestão de conhecimento.

4.4 Aplicativo para os Empregados

Dentro do escopo do projeto do Portal Único Intranet está previsto um aplicativo para celular. “O uso de telefone celular se consolida como principal meio para acessar internet no Brasil”, é o que informa a Agência Brasil, em matéria publicada em 22/12/2016, no site Uol, com base no Suplemento de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) da Pnad (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) 2015. Segundo a matéria de 5/8/2016, do site Mobile Time, afirma que o Brasil, junto com o México, concentra metade das sessões de aplicativos móveis da América Latina. Entre julho de 2015 e junho de 2016, o Brasil respondeu por 34% das sessões, conforme relatório emitido pela empresa Flurry que analisa mensalmente bilhões de sessões de apps.

Devido à necessidade da área de gestão de pessoas de facilitar o acesso aos empregados do contracheque, foi criado um aplicativo para essa finalidade, com a disponibilidade de algumas notícias para o empregado.

Esse aplicativo deverá ser reformulado, para que sejam disponibilizadas informações e notícias para os empregados, alinhadas a política de comunicação e às demais ferramentas e veículos de comunicação da empresa.

Trata-se de um projeto que visa dar maior acessibilidade aos empregados aos dados, documentos e agilizar a disponibilização de informações e o fluxo de comunicação, conforme relatado pela GCAN.

Por meio do aplicativo, qualquer empregado poderá receber em tempo hábil, em seu celular, as principais notícias e ter conhecimento das decisões da alta direção, diminuindo a dependência que existe atualmente do gestor no repasse de informações, de acordo com projeto em andamento da GCAN.

4.5 Rádio e TV Corporativa

A Rádio Correios é um veículo que tem alcançado principalmente os empregados da área operacional, conforme relatório de audiência. Isso para a comunicação dos Correios tem sido muito vantajoso, pois é o público de maior dificuldade de alcance da comunicação.

Esse é um canal de comunicação de baixo custo em sua produção, mas para que possa atingir um número maior de empregados da base necessita de investimento em equipamentos de sonorização nas unidades.

Investir também em ações de endomarketing utilizando a rádio traz mais atratividade ao canal. Ações realizadas nesse sentido em 2015 e 2016 foram bem positivas, tendo uma grande participação, principalmente dos carteiros e atendentes, de acordo com relato da equipe da Gerência de Canais.

A programação atual da rádio é muito boa, mas é interessante ter mais atrações, como programas de entrevistas semanais com os dirigentes e técnicos, com os carteiros e atendentes, com profissionais de fora da empresa que possam estimular e motivar os empregados. Programas que possibilitem uma maior interação e participação dos empregados das diferentes categorias.

A TV Correios funciona como um canal web, onde são disponibilizados vídeos da empresa, de eventos, sobre serviços, das campanhas publicitárias e de comunicação interna. Não há uma programação. Há também limitação tecnológica, que prejudicam a qualidade de imagem dos vídeos.

Esse canal, com recursos tecnológicos que melhorem a qualidade dos vídeos e possibilite transmissão ao vivo de eventos, pronunciamentos para todas as unidades da empresa, inclusive para todas as estações de trabalho dos empregados, trará um grande ganho na difusão de informações a todos os empregados.

A proposta é que sejam instaladas *smart tvs* nas unidades, nas quais possam ser transmitidos os vídeos da empresa e ao mesmo tempo funcionando como murais eletrônicos com notícias. Com isso, possibilitaria a diretoria fazer pronunciamentos, repassar informações urgentes, acompanhar as reuniões de

Acordo Coletivo de Trabalho em tempo real. O que traria uma grande agilidade e maior abrangência da comunicação da empresa, como ressaltam os autores Carramenha, Cappellano e Mansi (p.104) o mural digital “aumenta a possibilidade de interação e facilidade de atualização”, além disso, essa mídia possibilita alcançar um maior número de empregados da base dos Correios.

4.6 Liderança

Por mais que se invista em diferentes canais de comunicação, a atuação da liderança nesse processo nunca será superada. Em uma empresa como os Correios, esse personagem é de uma importância grande. Como constatou a pesquisa citada anteriormente, é por meio dele que a maioria dos empregados tem acesso às informações da empresa, e a responsabilidade da liderança se amplia ainda mais, sendo necessária uma maior atuação junto a equipe de trabalho, devido as várias mudanças de estruturas e da alta gestão que vem ocorrendo nos últimos anos.

Os Correios são a empresa de maior capilaridade do País, atinge todos os municípios, com milhares de objetos transitando pelo fluxo postal, com 117.405 empregados, e a liderança, o gestor, tem um papel fundamental para o bom funcionamento da corporação.

Carramenta, Cappellano e Mansi (2013, p. 67) dizem que há três formas de disseminação de conteúdos, uma delas é “aquela feita para e pela liderança” e que “esta parece ser a mais efetiva, uma vez que facilita a criação de laços afetivos e efetivos, constrói confiança e uma verdadeira via de mão dupla”.

A criação do informativo “Primeira Hora” foi justamente para fortalecer essa comunicação para e pela liderança, proporcionando ao gestor interagir e se aproximar de sua equipe de trabalho. E direcionado somente a eles, foi criado o “Rede Gerentes”.

Por essa característica e importância do líder, e não somente na comunicação, mas também no treinamento, repasse de conhecimento, etc, a

capacitação desse corpo de liderança e a formação de novos líderes faz parte das metas da área de treinamento e da comunicação.

Já foi criado em 2015 um programa de capacitação dentro empresa e como parte desse programa, a proposta é ter um módulo para comunicação gerencial e formação dos gestores e líderes como Agente de Comunicação, intensificar esse item, abrangendo o maior número de profissionais dessa vertente.

Também é importante a melhoria no processo de formatação e aplicação do “Primeira Hora”, maior disciplina no horário de envio do informativo e com textos de apoio ao gestor, quando publicadas notícias que exijam dele um maior conhecimento sobre o assunto.

Em relação, a comunicação para o gestor, a proposta é a melhoria do “Rede Gerentes”, com segmentação de notícias de acordo com os níveis gerenciais: estratégico, tático e operacional. Não há essa diferenciação hoje, deixando o informativo pouco atrativo para os gestores do nível estratégico e tático, por esses níveis terem maior facilidade de acesso as informações da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo permitiu uma melhor compreensão sobre o universo da comunicação interna nos Correios e sua importância, contribuiu para confirmar a hipótese inicial de que o gestor é um personagem chave e de grande importância para que a comunicação se fortaleça na empresa, principalmente na área operacional e de atendimento.

Pela natureza social e de negócio dos Correios, por sua grande capilaridade, por sua estrutura organizacional e pelas constantes mudanças que vem ocorrendo na empresa devido ao atual cenário econômico-financeiro do País, o estudo nos faz ter a certeza de que por meio do corpo de lideranças é que a organização irá alcançar mais diretamente o empregado no que diz respeito à sensibilização, à adequação a essas mudanças e na fomentação da cultura organizacional. Afinal, como frisado por estudiosos e demonstrado por este trabalho, são os gestores que fazem parte do dia a dia das equipes de trabalho. Além disso, as pesquisas realizadas com os grupos focais da base nos mostram que há hoje uma falha nesse processo do gestor como agente de comunicação e esses empregados esperam que suas chefias exerçam esse papel.

Observou-se que a comunicação interna é de grande importância para uma empresa como os Correios, deve atuar como ferramenta de gestão e ser cada vez mais estratégica, caminhando junto com a área de treinamento na formação de líderes capacitados para serem esses agentes de comunicação, para exercer esse papel de integrador e disseminador das decisões e informações da empresa, do negócio e dos processos.

Entendemos também que para o fortalecimento da cultura organizacional e da imagem e da reputação da empresa é necessário trabalhar uma comunicação interna que possibilite uma via de mão dupla. Os empregados precisam ser mais participativos e mais inteirados dos acontecimentos, dos negócios e das decisões da alta direção, são eles que fazem a empresa funcionar e são capazes de disseminar uma imagem positiva junto aos clientes e à sociedade, são formadores de opinião.

Os Correios possuem um contingente de cerca de 86 mil empregados que estão diariamente interagindo com a sociedade e com os clientes de varejo.

A empresa se encontra em um momento delicado, há uma forte influência política em sua administração, requerendo cuidados e maior engajamento da força de trabalho, de forma a reverter a situação econômico-financeira de prejuízos e voltar a ser uma empresa competitiva, de maior confiança da sociedade, prestando serviços de excelência.

O papel da comunicação interna é fundamental na mobilização e sensibilização, levando em tempo hábil a todos os empregados as decisões da alta direção, bem como para fomentar uma cultura de feedback dos empregados, seja no trabalho do dia a dia ou nas indicações de soluções de problemas.

O presente trabalho nos possibilitou também perceber a necessidade de rever o funcionamento dos processos, dos instrumentos de divulgação, dos canais existentes e implementar novas funcionalidades que possibilitem a interação e integração entre empresa e empregados, entre áreas e entre equipes de trabalho, para alcançar metas de negócios e melhoria na qualidade operacional. Com isso, as propostas feitas são as que no momento e, devido a atual situação e recursos existentes, que melhor se adequam a essa necessidade que nos mostra o estudo em questão.

Diante da análise da estrutura de funcionamento da comunicação, que depende das assessorias de comunicação regional e do próprio gestor, concluímos que é primordial a elaboração e implantação de uma política que melhor direcione o fluxo de comunicação dentro da empresa, contribuindo para o melhor funcionamento das áreas de comunicação e na execução de uma comunicação interna transparente, ágil, eficaz, unificada, porém sem prejuízos a cultura regional ou limitar a criatividade e a inovação dos profissionais da empresa.

Compreendemos que este trabalho não esgota as possibilidades de entendimento de todas as variáveis que afetam o processo de comunicação interna dos Correios, todavia estamos convencidos de que é uma primeira medida para análise pelos dirigentes com perspectivas de implantação pela empresa.

REFERÊNCIAS

Agência Brasil. 22/12/2016. Disponível em:
<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/12/1843697-celular-se-consolida-como-principal-meio-de-acesso-a-internet-no-brasil.shtml>

ARGENTI, P.A. **Comunicação Empresarial:** A construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BRUM, A.M. **Endomarketing de A a Z:** Como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo, SP: Integrare Editora, 2010.

CARRAMENHA, B., CAPPELLANO, T., MANSI, V. **Comunicação com Empregados:** A comunicação interna sem fronteira. Jundiaí, SP: In House, 2013.

GERARDI, M. **Ensaio sobre veículos e campanhas de comunicação com empregados**, in CARRAMENHA, B., CAPPELLANO, T., MANSI, V. Ensaio sobre Comunicação com Empregados: Múltiplas Abordagens para Desafios Complexos. Jundiaí, SP: Editora In House, 2015.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo, SP: Summus, 2003.

LATTIMORE, D., BASKIN, O., HEIMAN, S.T., TOTH, E. L. **Relações Públicas:** profissão e prática. Porto Alegre, RS: AMGH, 2012.

MAFEI, M., CECATO, V. **Comunicação Corporativa:** Gestão, Imagem e Posicionamento. São Paulo, SP: Editora Contexto, 2010.

MANUAL DE COMUNICAÇÃO DOS CORREIOS (MANCOM)

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional:** um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

Mobile Time. 5/8/2016. Disponível em:
<http://www.mobilettime.com.br/05/01/2016/uso-dos-aplicativos-moveis-cresceu-58-em-2015/425202/news.aspx>

PIMENTA, M. A. **Comunicação Empresarial.** Campinas, SP: Alínia, 2009.

PLANO ESTRATÉGICO DOS CORREIOS 2020

PORTAL CORREIOS – www.correios.com.br

RELATÓRIO DE GESTÃO DE PESSOAS DOS CORREIOS – Dez/2016

RELATÓRIO FINAL DA PESQUISA DE AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA
DOS CORREIOS – 2012

RELATÓRIO DO DIAGNÓSTICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA DOS CORREIOS
– 2013

RELATÓRIO DE CONSOLIDAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA DE AVALIAÇÃO
DOS INFORMATIVOS DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVOS DOS CORREIOS –
JUL/2016